

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA, BEJAIA
FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DÉPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

MÉMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES SOCIALES

Option : sociologie du travail et des ressources humaines

THÈME

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

Cas pratique « la SPA CEVITAL »

Présenté par :
BENCHAOUCH Kamal

Encadré par :
Mr. LADOUZI. F

2014-2015

Remerciements

Au terme de mon travail, je tiens à exprimer mes remerciements les plus sincères et les plus profonds, tout d'abord au bon dieu le tout puissant.

A mon encadreur, monsieur LAADJOUZI. F, pour avoir accepté de m'encadrer, pour sa disponibilité, pour ses conseils, ses recommandations, ses orientations, et ses encouragements qui ont été vraiment précieuses.

A tout le personnel de la SPA CEVITAL en général et à monsieur TAKKA Mahmoud en particulier

Sans oublier M. DABBACHE. Z la secrétaire du DRH

A tous les enseignants de mon parcours d'éducation depuis le primaire jusqu'à l'université.

Au personnel du département et de la bibliothèque qui été vraiment serviable.

A ma fiancée SILOUCH et à toute ma famille, sans exception, qui m'ont accompagné à surpasser toutes les entraves

A M. SOUMANE MD OUIDIR et M^{lle} BOULKARIA.Z

Finalement à toutes les personnes qui, du près ou du loin, ont contribué à l'élaboration de ce travail.

Dédicaces

A la mémoire de mon père, que DIEU l'accueille en son vaste paradis.

A celle qui m'a porté d'un affaiblissement à un affaiblissement et qui s'est fatiguée pour m'éclairer le chemin, à ma chère mère.

A toi ma grand-mère, toi qui a gardé le sourire dans les plus rudes situations, toi qui s'est sacrifiée pour moi, qui a tout le temps prié pour moi, qui a pu m'encourager, me soutenir et m'accompagner dans toute ma vie et surtout dans mes études.

A vous toutes mes chères sœurs (seltana, houa, nouara, rebiha, ghania et samira

A toi seule ma chère silouche.

A tout ma famille en général.

A tous mes amis (e), surtout Hakim, Ahmed et Idir.

Je dédie ce modeste travail qui aurait pu aboutir et voir la lumière grâce à l'aide du DIEU le tout puissant.

Kamel

Liste des tableaux :

Tableau N°01 : L'évolution de nombre des grèves entre 1993 et 2002.....	P56
Tableau N°02 : les causes de la grève dans l'entreprise algérienne entre 1993 et 2002.....	P57
Tableau N°03 : le nombre des grèves dans les entreprises de Bejaia.....	P58
Tableau N°04 : l'évolution des conflits individuels dans l'entreprise nationale de 1996 et 1999.....	P61
Tableau N°05 : les causes des grèves dans les entreprises algériennes.....	P61
Tableau N°06 : le genre des enquêtés.....	P90
Tableau N°07 : la tranche d'âge des enquêtés.....	P90
Tableau N°08 : le niveau d'instruction des enquêtés.....	P91
Tableau N°09 : l'ancienneté des enquêtés.....	P91
Tableau N°10 : les différentes catégories socioprofessionnelles des enquêtés.....	P92
Tableau N°11 : explication du contenu de la tâche.....	P92
Tableau N°12 : déroulement de la communication interpersonnelle au sein de CEVITAL.....	P93
Tableau N°13 : les moyens de communication directe utilisés par les supérieurs hiérarchiques.....	P94
Tableau N°14 : la fréquence d'appel aux réunions dans l'entreprise CEVITAL.....	P95
Tableau N°15 : la sensibilisation du personnel pour la communication interpersonnelle.....	P96
Tableau N°16 : l'importance accordée à la communication interpersonnelle.....	P97
Tableau N°17 : les points qui reviennent souvent dans la communication interpersonnelle au sein de l'entreprise CEVITAL.....	P98
Tableau N°18: La relation entre la sensibilisation et le poste occupé.....	P99
Tableau N°19 : la relation entre la communication concernant la tâche et l'ancienneté des enquêtés.....	P100
Tableau N°20: la relation entre la fréquence d'appel aux réunions et l'ancienneté des enquêtés.....	P101
Tableau N°21 : la relation entre la sensibilisation et le déroulement de la communication directe.....	P102

Tableau N°22 : la relation entre la fréquence d'appel aux réunions et le genre des enquêtés.....	P104
Tableau N°23 : la situation conflictuelle au sein de l'entreprise CEVITAL.....	P105
Tableau N°24 : les types de conflits existants au sein de l'entreprise CEVITAL.....	P105
Tableau N°25 : la façon de résoudre un conflit au travail.....	P107
Tableau N°26 : l'importance de la communication interpersonnelle dans la résolution du conflit existant.....	P108
Tableau N°27 : la communication interpersonnelle et l'instauration de la confiance entre le personnel.....	P109
Tableau N°28: la communication interpersonnelle et le développement de caractère relationnel des employés.....	P110
Tableau N°29 : la communication interpersonnelle et la résolution des conflits professionnels.....	P111
Tableau N°30 : la façon avec laquelle la communication interpersonnelle peut résoudre un conflit professionnel.....	P111
Tableau N°31 : les raisons d'instauration de la confiance et des bonnes relations.....	P113
Tableau N°32 : l'impact de la communication interpersonnelle sur les relations des enquêtés.....	P114
Tableau N°33 : la relation entre le niveau d'instruction et l'importance de la communication dans la résolution des conflits.....	P115
Tableau N°34 : la relation entre le genre des enquêtés et la façon par laquelle le conflit existant a été résolu.....	P116
Tableau N°35 : la relation entre l'ancienneté des enquêtés et l'impact de la communication interpersonnelle sur leurs relations.....	P117
Tableau N°36 : la relation entre l'instauration de la confiance et la résolution des conflits par la communication interpersonnelle.....	P118
Tableau N°37 : la relation entre le développement de l'aspect relationnel et la résolution des conflits par la communication interpersonnelle.....	P119
Tableau N°38 : le type de communication interpersonnelle le plus courant.....	P120
Tableau N°39 : les causes d'une communication interpersonnelle inefficace.....	P121

Tableau N°40 : les conséquences de l'inefficacité de la communication interpersonnelle.....	P122
Tableau N°41 : l'origine de la communication informelle comme étant issue de l'absence d'une communication interpersonnelle formalisée.....	P124
Tableau N°42 : les formes de transmissions des informations informelles.....	P125
Tableau N°43 : l'impact de la communication informelle sur l'employé.....	P126
Tableau N°44 : les conséquences de l'absence d'une libre expression des employés.	P127
Tableau N°45 : la compensation de la faille engendrée par une communication interpersonnelle inefficace.....	P128
Tableau N°46 : la relation entre le poste occupé et la forme de communication la plus courante.....	P129
Tableau N°47 : la relation entre le poste occupé et les conséquences de l'absence d'une libre expression.....	P131
Tableau N°48 : la relation entre l'origine de la communication informelle comme étant issue de l'absence de la communication interpersonnelle inefficace et son impact sur les employés.....	P133

Liste des abréviations :

SPA	Société Par Action
RH	Ressource Humaine
DG	Direction Générale
UGTA	Union générale des Travailleurs Algériens
GSE	Gestion Socialiste des Entreprises
SGT	Statut Général des Travailleurs
HSE	Hygiène, Sécurité et Environnement
IRIS	Intégrité, Respect, Initiative, Solidarité
ONU	Organisation des Nations Unies
LLK	Lala Khedidja
KM	Kilomètre
ML	Mètre Linéaire
T/J	Tonnes par Jour
T/H	Tonnes par Heure

Sommaire :

Introduction ;

Cadre méthodologique ;

1- Les raisons du choix du thème ;	01
2- Les objectifs de la recherche ;	01
3- La problématique de recherche ;	02
4- Les hypothèses de recherche ;	06
5- Définition des concepts ;.....	07
6- La pré-enquête ;	14
7- Méthode et technique de recherche ;	15
8- Echantillon et échantillonnage ;.....	17

Chapitre I : la communication interpersonnelle dans une entreprise ;

Section 1 : généralités sur la communication interpersonnelle dans l'entreprise ;

1- Les formes de la communication interne ;	19
2- Les réseaux de la communication interpersonnelle ;	21
3- Les moyens de la communication interpersonnelle ;.....	22
4- les trois règles de la communication ;	26

Section II : les types de la communication et des relations interpersonnelles à l'intérieur d'une entreprise ;

1- Type de la communication interpersonnelle ;	30
2- Les relations interpersonnelles au milieu professionnel ;	32
3- Les quatre temps forts de la communication interpersonnelle ;.....	35

Chapitre II : les conflits au milieu professionnel ;

Section I : les conflits au travail ;

1- Les différents types des conflits ;.....	37
2- Les différentes catégories des conflits ;	41
3- l'impact des conflits ;	44

Section II : les sources et les composantes d'un conflit ;

1- Les sources fréquentes des conflits au travail ;	45
2- Les composantes d'un conflit ;	47
3- Les étapes de prévention des conflits dans les organisations ;.....	49

Chapitre II : les conflits et la communication dans les entreprises algériennes;

Section I : les conflits collectifs et individuels dans l'entreprise algérienne ;

- 1- L'évolution et les causes des conflits collectifs ;.....54
- 2- La méthode de résolution des conflits collectifs ;59
- 3- L'évolution et les causes des grèves individuelles ;.....61
- 4- Méthodes de résolution des conflits des conflits individuels ;.....62

Section II : la communication dans le entreprise algériennes ;

- 1- La période de l'entreprise autogérée ;.....64
- 2- La période de l'entreprise algérienne socialiste ;66
- 3- la période de la restructuration ;.....70
- 4- la période de la réforme ;.....71

Chapitre IV : présentation de l'organisme d'accueil ;

- 1- Présentation de l'organisme CEVITAL ;.....77
- 2- Les valeurs de l'entreprise CEVITAL ;.....77
- 3- La politique ressource humaine de la SPA CEVITAL ;80
- 4- L'organisation générale des composantes et les missions des directions de la SPA CEVITAL ;.....81

Chapitre V : l'exemple d'un conflit et d'une communication interpersonnelle au sein de la SPA CEVITAL ;

- 1- L'évènement marquant l'année 2012 au sein de la SPA CEVITAL ;85
- 2- L'installation d'une commission d'audit social ;86
- 3- Les facteurs de malaise et d'insatisfaction ;.....86
- 4- Les suggestions et les recommandations proposées ;.....87
- 5- L'évènement du 08 Mars à CEVITAL ;.....88
 - 5-1- LE 08 mars dans l'entreprise CEVITAL ;.....88
 - 5-2- le déroulement et les objectifs de cette célébration ;.....89

Chapitre VI : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats obtenus ;

- 1- Analyse unidimensionnelle et bidimensionnelle ;.....91
- 2- Vérification des hypothèses ;.....137

Conclusion ;

Liste bibliographique ;

Les annexes ;

Table de matière ;

Introduction

Introduction :

De nos jours, « la fonction ressources humaines est au cœur de tous les discours et des pratiques au sein de la firme »¹. A travers des décennies, elle s'est organisée d'avantage et voit son statut évoluer, ses missions de plus en plus élargies, ses responsabilités plus importantes et primordiales et ses activités plus étendues qu'autrefois.

Il fut un temps, cette fonction est considérée comme un département où s'effectue la gestion quantitative du personnel, mais actuellement avec l'émergence du capital humain comme facteur important, cette fonction ressources humaines se voit donc comme une fonction stratégique qui s'occupe de l'encadrement, de l'organisation, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. De plus, elle tend à assurer un climat convivial, sans tensions, sans crises et sans une moindre situation conflictuelle entre les membres de ses équipes, sachant que dans une entreprise « les relations de travail représentent des intérêts divergents entre travailleurs et employeurs, cette divergence dans un environnement en mutation incessante engendre des différences au sein des relations travailleurs-employeurs »²

Ajoutant à cela, qu'en raison d'une régulière évolution des différents environnements tels qu'économiques, politiques, concurrentiels, sociaux...etc. L'entreprise se trouve dans l'obligation d'être flexible pour s'adapter à ces différentes mutations et ce, non seulement en adoptant des moyens financiers et technologiques importants, mais aussi en faisant appel au facteur humain qui à son tour permet l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Cependant, ce capital humain dispose d'une caractéristique vitale qui est la communication, ce qui fait que les salariés de l'entreprise sont tout le temps en situation communicationnelle, « la communication considère fondamentalement l'organisation comme le lieu de circulation des documents, et le travail comme une activité de communication »³. A cet effet on peut dire que la communication interne dans l'entreprise est inévitable. Et que les relations interpersonnelles au milieu professionnel sont de ce fait inévitables et inéluctables, c'est pourquoi l'entreprise est appelée à veiller sur le bon fonctionnement de sa communication interpersonnelle et d'effectuer un contrôle minutieux de la manière dont ses salariés

¹ CADIN Loïc, G. Francis, P. Frédéric, « gestions des ressources humaines, pratique et éléments de théorie », édition DUNOD, 3^{ème} édition, Paris, 2007, P 12

² KACIMIYAKOUB Zina, « cours de contentieux social, les conflits individuels de travail, les conflits collectifs de travail et les conflits de la sécurité sociale », pour les étudiant de 3^{ème} année LMD, section droit privé et droit des affaires, P 01.

³ OLIVIER Bruno, « les sciences de la communication, théories et acquis », édition ARMAND COLIN, Paris, 2007, P 232.

s'interagissent afin d'avoir cette caractéristique relationnelle, ainsi « la collaboration des personnes de tous les niveaux est devenue indispensable en raison de la quantité imposante d'informations et de connaissances à traiter, des interdépendances cognitives requises et de la complexification toujours croissante des tâches à réaliser »¹, autrement dit, cela permet d'assurer un climat de travail sans tensions et sans conflits, pouvant entraver la réalisation des objectifs préalablement prévus, étant donné que les conflits sont inéluctables dans la vie quotidienne et même professionnelle, en effet, le conflit est considéré comme étant un phénomène existant dans toute organisation, et résultant de l'interaction de l'homme avec son environnement ou ses relations avec autrui, donc « le fait d'analyser le conflit au sens large permet de comprendre les systèmes organisés, où les rapports entre acteurs résultent de la contrainte que les uns exercent sur les autres au travail et au niveau de la société »²

Parlant maintenant de l'entreprise algérienne qui a connu des mutations et des fluctuations régulières depuis l'indépendance jusqu'à nos jours. Tout en commençant d'une entreprise autogérée qui est sous la responsabilité de la tutelle. Cependant, « La législation du 23 février 1989 est intervenue dans la logique de fonction du peuple algérien où les anciens concepts de base de la période précédente, (période d'autogestion), ont été occultés surtout dans l'organisation et la gestion économique et administrative tels que les moyens de production qui appartiennent à l'état, la planification, la gestion socialiste des entreprises..., on note aussi que cette législation a permis l'émergence de nouveaux concepts inspirés de la logique du système libéralisé tels que la libéralisation des entreprises, la privatisation, le multipartisme et le syndical, choses qui, sans doute, vont contribuer à changer les principes gérant notamment les entreprises économiques, la nature des relations du travail et font apparaître de nouveaux conflits »³.

De ce fait, et pour mener à bien cette recherche dont le thème est : « le rôle de la communication interpersonnelle dans la résolution des conflits au travail », on organise notre travail en deux parties. Ces dernières seront précédées d'un cadre méthodologique qu'on compte consacrer aux aspects fondamentaux de la recherche tels que la problématique, les hypothèses de recherche, la définition des concepts clés, la méthode et la technique de collecte des données ainsi que la pré-enquête.

¹CORMIER Solange, « dénouer les conflits relationnels en milieu professionnel », PRESSES DE L'UNIVERSITE DE QUEBEC, Canada, 2004, P 01.

²BELGHENOU Ahmed, « la gestion socialiste des entreprises en Algérie, participation et conflits », article lu le 26/11/2014. <https://www.erudit.org/revue/ri/1992/v47/n2/050768ar.pdf>

³خالد حميد, "نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيواقتصادية في الجزائر", ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2001, ص 04.

La première partie comprendra trois chapitres ;

Dans le premier chapitre on va aborder des généralités de la communication interpersonnelle pour expliquer ses différentes formes et ses différents réseaux, ainsi que les types de communications interpersonnelles, son utilité et les types des relations interpersonnelles.

Dans le deuxième chapitre on va se focaliser sur la deuxième variable de notre thématique qui porte sur les conflits dans le milieu professionnel, ainsi on va s'intéresser au conflit au travail de manière générale, ses sources et ses composantes.

Quant au troisième chapitre qui est le dernier de la première partie on va le consacrer à la situation Algérienne, et ce on abordant l'aspect communicationnel et conflictuel à l'intérieur d'une entreprise Algérienne.

Ceci concerne la première partie. La deuxième partie, quant à elle, qui est la partie pratique sera répartie en trois chapitre aussi :

Le premier comportera un aperçu global sur le lieu d'accueil.

Le deuxième portera un aperçu global sur quelques événements communicationnels à l'intérieur de l'entreprise CEVITAL.

Le troisième chapitre, lui, va contenir la collecte des données, l'analyse et l'interprétation des résultats ainsi que la discussion des hypothèses de recherche.

Enfin, on termine sur une conclusion qui va récapituler et synthétiser les résultats qui vont être obtenus tout au long de cette recherche.

**Cadre
méthodologique ;**

1- Les raisons du choix du thème :

Le choix du sujet ou de l'objet de recherche est une phase primordiale dans toute recherche et démarche scientifique. En effet, alors le choix pour ce thème qui s'articule autour du rôle de la communication interpersonnelle dans la résolution des conflits au travail découle de plusieurs raisons, et qui sont les suivantes :

1-1- Raison subjective ;

Cette raison étant personnelle relevant de mon désir d'investir dans le monde de l'entreprise et dans la société salariale qui constitue le champ d'investigation de la sociologie du travail et des ressources humaines et qui constitue aussi mon centre d'intérêt en tant qu'étudiant spécialisé en sociologie du travail et des ressources humaines.

1-2- Raisons objectives ;

La curiosité scientifique de découvrir les causes majeures engendrant des situations conflictuelles précisément au sein de l'entreprise algérienne, étant donné que la question des conflits au travail marque l'actualité au sein de plusieurs entreprises en Algérie comme ailleurs. D'après HOFSTEDE Geert « notre monde voit s'affronter en permanence des individus, des groupes et des nations qui pensent, ressentent et agissent de façons différentes »¹. Et comme le signale aussi CORMIER Solange, « la main d'œuvre est plus hétérogène qu'elle ne l'a jamais été. Quand de nouveaux groupes entrent dans le milieu de travail et gravissent les échelons de la hiérarchie, les conflits reliés à la classe sociale, à l'origine ethnique, à l'âge et au sexe augmentent »². Ces extraits veulent clairement dire que dans les entreprises les normes, les valeurs et les manières d'agir et de penser diffèrent des uns aux autres, de ce fait, cette diversification peut être un facteur permettant l'émergence des conflits au travail. Aussi c'est pour découvrir la manière avec laquelle l'entreprise y fait face.

2- Les objectifs de la recherche :

En choisissant comme thème ; l'apport de la communication interpersonnelle à la résolution des conflits au travail, on s'est fixé des objectifs ;

¹ HOFSTEDE Geert Jan et MINKOV Michael, « cultures et organisations », édition PEARSON, 3^{ème} édition, Paris, 2010, P 14.

² CORMIER Solange, « dénouer les conflits relationnels en milieu professionnel », OP.CIT. P 01.

2-1- objectifs personnels ;

Le premier étant personnel et subjectif relevant de mon envie de rendre palpable mon parcours théorique tout en se confrontant à un terrain d'investigation et une thématique traitant l'aspect humain dans une organisation.

2-2- objectifs organisationnels ;

Le second étant objectif, concerne davantage l'entreprise. Il s'agit essentiellement de découvrir les facteurs déclencheurs des conflits et de déduire les lacunes se présentant dans la communication interne qui entravent le bon fonctionnement relationnel pouvant ainsi empêcher l'entreprise de s'évoluer, et de s'adapter aux exigences du marché. Et tout cela, bien évidemment, dans le but de permettre à l'entreprise de bien gérer ses situations de crises et conflictuelles, tout en se basant sur une communication interpersonnelle de qualité, et en investissant efficacement dans le côté relationnel.

2-3- objectifs pédagogiques et sociologiques ;

Le troisième et le dernier objectif c'est, d'effectuer une analyse sociologique sur le mérite de la communication interpersonnelle, et de la manière par laquelle elle contribue à la résolution des conflits au travail dans l'entreprise algérienne.

3- La problématique :

En sociologie, les entreprises ou les organisations sont considérées comme étant des sociétés à petite échelle orientées vers l'atteinte des objectifs que se soient économiques ou sociaux et à court, à moyen ou à long terme, et dont les membres ont tous un rôle précis à accomplir soigneusement afin de pouvoir contribuer à l'atteinte des objectifs préalablement prévus.

Dans toute entreprise, là où le temps et la durée comptent énormément au point où il doit être reflété par le taux de productivité et de rentabilité, et là où les rituels et responsables se réfèrent essentiellement à des données financières et économiques, « ce qui fait que le contexte professionnel n'est souvent pas capable de prévoir le recul nécessaire afin de

dépasser les inévitables points de friction qui apparaissent et se développent dans n'importe quel groupe humain »¹

Vu le développement technologique et la concurrence rude dans pas mal de secteur, toute entreprise, soucieuse de son avenir social ou bien économique, se trouve dans l'obligation de revoir et de réviser ses stratégies ainsi que de renforcer ses politiques de gestion afin de mieux mobiliser et programmer son personnel pour l'atteinte de ses objectifs en priorité. Malgré cela « la vie de l'entreprise connaît quelques fois des soubresauts auxquels les responsables doivent trouver des solutions satisfaisantes de manière à assurer la pérennité de l'activité et la continuité des relations sociales dans un climat de travail acceptable »²

Selon Philippe DETRIE et Catherine BROYEZ, « dans les entreprises qui réussissent, les gens se communiquent entre eux, ils se parlent, discutent, partagent les problèmes. Ils essaient de progresser ensemble. Mais dans les entreprises qui vont mal, les désaccords, les ironies, les oppositions s'affichent plus ouvertement. Les volontés de coopérations s'amenuisent. Les tensions naissent dans les relations »³

Il est important aussi de signaler qu'actuellement la performance d'une entreprise ou d'une organisation repose, non seulement sur la réalisation des objectifs commerciaux ou sociaux, mais aussi sur la stabilité du personnel qui permet à son tour l'évitement des flux et des obstacles qui peuvent entraver son bon fonctionnement. « C'est cette multidimensionnalité de la performance qui rend de plus en plus nécessaire la communication interne, car il faut en permanence partager l'information pour que chacun puisse se situer dans l'organisation »⁴

Il y'a longtemps d'ailleurs, la fonction ressource humaine n'était cernée qu'aux aspects administratifs et légaux de la gestion des hommes mais « aujourd'hui la ressource humaine est désormais considérée non seulement comme une simple main d'œuvre, mais plutôt une force en soi »⁵

¹ MALARWICZ Jacques-Antoine, « gérer les conflits au travail la médiation systémique en entreprise », Edition Pearson, 2^{ème} Edition, France, 2009, p 7-8

² KHELASSI Réda, « management ressources humaines », Edition HOUMA, Alger, 2010, p187

³ DETRIE Philippe et BROYEZ Catherine, « La Communication Interne Au Service Du Management », édition LIAISON, 2^{ème} édition, PARIS, 2001, P11.

⁴ DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques et WALLER Stéphane, « la communication interne stratégies et techniques », édition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2009, P43.

⁵ RIOM Aude, LIBAERT Thierry et ADARY Assael, « toute la fonction communication », édition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris 2010, P 164

Sachant que « l'entreprise se constitue d'individus véhiculant des idées, des normes et des valeurs différentes qui peuvent provoquer des conflits au sein de son organisation »¹. A cet effet, on peut dire que les rapports humains aux milieux professionnels sont le reflet d'une réalité quotidienne de chaque individu sur laquelle vient se gratter les difficultés de la vie professionnelle et que la communication interpersonnelle est inévitable dans toute entreprise, alors ce qui permet à des situations de malentendus et des situations conflictuelles de s'émerger et auxquelles les responsables doivent faire face pour pouvoir assurer un bon fonctionnement et un climat convivial dans leurs entreprises.

On note aussi qu'à l'intérieure d'une entreprise ou d'une organisation, quand on parle de la ressource humaine on parle aussi de la relation entre les membres qui la constituent (relation interpersonnelle) parce que à l'origine la communication est indispensable chez l'individu. D'après **XINGJIAN Gao*** « si l'homme a besoin du langage, ce n'est pas seulement pour communiquer du sens, c'est en même temps pour écouter et reconnaître son existence »². A cet effet la communication interpersonnelle joue un rôle crucial et peut faire en sorte que l'interaction soit utile ou au contraire source de frustration, elle est une forme de la communication interne, elle existe dans toute entreprise dans le but de reconnaître les métiers des uns et des autres ainsi que de valoriser le personnel et ses diverses aptitudes.

Pour l'entreprise algérienne qui a vécu un parcours tragique dès la période de l'autogestion où « les assemblées générales et les conseils des travailleurs jouent un rôle très réduit dans le fonctionnement des entreprises, et la multiplicité des responsables n'est pas faite pour apporter une solution rapide aux conflits et aux tensions qui se manifestent entre les ouvriers et les responsables »³

l'entreprise algérienne, qui a beaucoup souffert, se trouve actuellement, surtout avec l'encouragement à la création de nouvelles entreprises, la décision de la décentralisation et la

¹ MORIN Pierre et DELAVALLÉE Eric, « Le Management à L'écoute Du Sociologue », édition ORGANISATION, PARIS, 2002, P1.

²XINGJIAN Gao, extrait du discours de la réception du prix Nobel, décembre 2000.

https://prezi.com/os-k78kzyc_j/la-communication-interpersonnelle/

* ; XINGJIAN Gao; Il obtient le prix Nobel de littérature en 2000 pour « une œuvre de portée universelle, marquée d'une amère prise de conscience et d'une ingéniosité langagière, qui a ouvert des voies nouvelles à l'art du roman et du théâtre chinois». Durant la réception du Nobel, Gao fait l'éloge de la liberté fondamentale de l'écrivain face au pouvoir. Son roman le plus célèbre est « La Montagne de l'âme », Son autre grand récit « Le Livre d'un homme seul ».

³ HELIE Damien, « l'autogestion industrielle en Algérie », revue de l'occident musulman et de la méditerranée N 6, 1969, P 121.

libération de quelques secteurs tels que celui de la téléphonie mobile, face à une concurrence féroce à laquelle elle doit faire face et ce, en ayant une veille concurrentielle et technologique ainsi qu'en faisant appel à une main d'œuvre qualifiée que l'entreprise doit satisfaire et assurer sa collaboration, pour pouvoir réaliser ses objectifs et assurer sa survie sur le marché.

Etant donné que l'individu est devenu dans l'entreprise algérienne, non seulement, un facteur humain mais plutôt, un capital humain grâce à sa collaboration et à sa contribution à l'atteinte des objectifs, alors, elle lui accorde une attention particulière dans le but de le motiver et d'assurer sa collaboration ainsi que de manière à éviter toute situation conflictuelle pouvant naître ou, susceptible d'apparaître en son sein. Pour ce faire, l'entreprise se donne davantage pour avoir une communication interne efficace de sorte que l'information soit diffusée et comprise par tout le personnel, tout en assurant une parfaite communication interpersonnelle afin de tisser des liens d'entente entre les salariés et aboutir à un climat du travail socioprofessionnel convivial.

Dans notre recherche on tend à déduire, d'analyser et de mesurer la contribution de la communication interpersonnelle à la résolution des conflits au travail dans l'entreprise algérienne, bien précisément, l'entreprise CEVITAL, tout en essayant de mener une analyse sociologique. Et pour pouvoir bien cerner notre objet de recherche et pour que ce travail de recherche dispose d'une certaine scientificité, une problématique s'impose et qu'est la suivante ; « Quel est l'apport de la communication interpersonnelle dans la résolution des conflits au travail au sein d'une entreprise économique algérienne, le cas de CEVITAL ? »

Pour pouvoir répondre à cette question principale et dans le but d'analyser efficacement les résultats qu'on va obtenir, on est amenées à répondre à quelques sous questions, et qui sont les suivantes ;

1-L'entreprise CEVITAL dispose-t-elle d'une stratégie permettant la valorisation de la communication interpersonnelle ?

2-Comment la communication interpersonnelle peut-elle contribuer à la résolution des conflits au travail au sein de l'entreprise CEVITAL ?

3-Comment une communication interpersonnelle inefficace peut être un frein pour le bon fonctionnement de l'entreprise CEVITAL ?

4- Les hypothèses de la recherche :

Selon MAURIS ANGERS « L'hypothèse se définit comme étant un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique »¹. Il est important aussi de signaler que « l'hypothèse procure à la recherche un fil conducteur particulièrement efficace qui, à partir du moment où elle est formulée, remplace la question de recherche dans cette fonction, même si celle-ci doit rester présente à l'esprit »².

De ce fait, on a formulé les hypothèses de manière à pouvoir vérifier l'utilité et l'apport de la communication interpersonnelle à la résolution, voire même à la prévention vis-à-vis des conflits au travail dans l'entreprise CEVITAL.

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

-hypothèse 1 : L'entreprise CEVITAL dispose d'une stratégie qui valorise la communication interpersonnelle.

-Hypothèse 2 : La communication interpersonnelle contribue à la résolution des conflits au travail tout en investissant dans l'aspect relationnel, et en instaurant un climat de confiance et de transparence entre le personnel de l'entreprise.

-Hypothèse 3 : une communication interpersonnelle inefficace entrave le fonctionnement de l'entreprise en provoquant un dysfonctionnement au sein de son champ relationnel.

¹ Maurice Angers, « Initiation à la Méthodologie des Sciences Humaines », édition CASBAH, Alger, 1995-1996P 102.

² Raymond Quivy et Luc Van Campenhoutd, « Manuel de recherche en sciences sociales », édition DUNOD, 3eme édition, Paris, 2006, P 113-114.

5- Définition des concepts ;

5-1- Définition du conflit ;

Selon BREARD Richard et PASTOR Pierre on trouve deux acceptions du mot conflit, « la première vient directement du latin conflictus qui signifie choc ; c'est la lutte, le combat c'est-à-dire le conflit ouvert parfois armé. Et la deuxième acception signifie la rencontre des sentiments ou d'intérêts contraires qui s'opposent »¹.

Dans cette première définition, où le conflit est ouvert et peut être une guerre où les deux adversaires peuvent subir des pertes plus ou moins graves, et dans la deuxième acception, le conflit peut exister lors d'une domination d'une personne sur une autre, désaccords.

Dans la même optique, « le conflit est une réalité sociale inéluctable. Dès qu'il y a interaction entre deux personnes ou entités sociales (groupes, organisations ou nations) la possibilité de conflit émerge»²

Cette définition illustre l'idée qu'un conflit ne peut avoir lieu que s'il y a une relation, comme dans une organisation. En effet, l'existence de cette dualité action/ interaction donne naissance à des conflits.

Pour Ralf DAHRENDOLF « le conflit est toute relation entre des ensembles d'individus qui comprennent des différences irréductibles d'objectifs, par exemple dans sa forme la plus générale, le désir de la part des deux parties d'obtenir ce qui n'est accessible qu'à l'une d'entre elle, ou en partie à l'une et sont des relations de conflit social »³.

D'après محمد حسين « le conflit est une situation de lutte qui s'émerge lors d'un désaccord, de divergence ou de non intégration dans des individus ou entre eux, ou dans des groupes ou entre eux »⁴.

Dans cette définition, le conflit est décrit sous forme d'une crise où l'individu se trouve face à des situations dont il existe une armada d'idées et d'objectifs, ce qui le met en situation de désaccord avec autrui.

¹ BREARD Richard et PASTOR Pierre, « gestion des conflits, la communication à l'épreuve », éditions LIAISONS, Paris, 2000, P 11.

² SOLANGE Cormier, « dénouer les conflits relationnels en milieu du travail », OP. CIT, P 6

³ AKOUN André et autre, « le robert /seuil, dictionnaire de sociologie », édition MAME, Paris, 1999, P 102.

⁴ محمد حسين العمارة "مبادئ الإدارة المدرسية" دار المسيرة للنشر و التوزيع, 1999 ص 24

Pour CHRISTOPHE Carré, « le conflit peut se définir comme le résultat de la confrontation de comportements, des motivations, des besoins, d'intérêts ou de valeurs. Il met en présence un, deux ou plusieurs individus, rassemblés ou non dans système collectif, et constitue un symptôme qui signale une perturbation, un brouillage dans les relations avec le monde extérieur et les autres »¹.

Le conflit est considéré comme inévitable dans toute situation de confrontation des individus, et il marque sa présence non pas avec une stimulation positive des individus ou des groupes mais plutôt avec des freins entravant la continuité de la relation en de bonnes condition psychosociologiques.

Une autre définition opérationnelle qui a été synthétisée lors de la pré-enquête ; « le conflit au travail est une sorte de malentendu ou d'un désaccord qui s'émerge soit entre les salariés ou bien entre les salariés et leur direction, et cela faute de manque d'une communication ou à cause d'une mauvaise interprétation de l'information, et il peut avoir lieu entre les employeurs ou bien entre les employeurs et leurs direction ».

Cette définition obtenue sur le lieu du stage se focalise principalement sur l'aspect communicationnel, en le mettant comme cause principale de la naissance des conflits au travail soit individuels ou collectifs.

5-2- Définition de la communication interpersonnelle :

D'après BROUILLET et BEAUDELIN, « la communication interpersonnelle est un échange d'informations et de significations créées et partagées par deux personnes dans un milieu donné, à travers des messages verbaux et non verbaux, en fonction d'un contexte donné et dans un temps donné »².

Cette définition évoque de la communication interpersonnelle non seulement dans la vie professionnelle mais aussi dans la vie quotidienne, parce que la communication coexiste parallèle avec l'individu dans le temps, le lieu et le contexte.

Une autre définition qui indique que « la communication interpersonnelle concerne la transmission des informations que les responsables souhaitent effectuer ou faire partager avec leurs collaborateurs. Elle exige également l'écoute de leurs problèmes sociaux, de leurs

¹ CRISTOPHE Carré, « sortir des conflits avec les autres », édition EYROLLES, nouvelle édition du titre surmonter les conflits, Paris, 2004, P 15.

² BROUILLET et DEAUDELIN, « communication interpersonnelle », 2012, vu le 28-11-2014.

réclamations, suggestions ou propositions afin d'améliorer les conditions du travail et du climat social (motiver le personnel, les informer du devenir ou les décisions précises, éviter les conflits sociaux ...etc. »¹

Cette vision montre que dans l'entreprise il existe une réciprocité dans la communication interpersonnelle, le responsable donne des instructions et des explication mais sans nier sa deuxième fonction comme étant récepteur des problèmes sociaux, suggestions et réclamations émanant des employés, afin de motiver le personnel, le faire adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi qu'éviter toute situation conflictuelle susceptible d'apparaître.

D'après un article de « Partners for Local Development Fondation » ; « Presque chaque problème, chaque conflit et chaque malentendu à son niveau le plus fondamental d'un problème de communication interpersonnelle. Cependant, la communication interpersonnelle est un processus complexe qui peut être décrit en termes simplifiés par un émetteur et un récepteur qui échangent des messages contenant des idées et des sentiments, mélangés ensemble »².

A base de cette définition on peut dire que dans une situation conflictuelle, la communication interpersonnelle dispose d'une grande part de responsabilité, parce que c'est à travers elle que s'expriment des besoins, des sentiments, des désirs et des idées.

On trouve une autre définition qui porte sur la communication interpersonnelle directe et qui la considère comme étant « une relation directe face-à-face entre l'expéditeur et le récepteur d'un message, qui sont dans une relation d'interdépendance. Elle est caractérisée par une forte composante de rétroaction. La communication interpersonnelle implique non seulement les mots utilisés mais aussi les différents éléments de communication non verbale »³.

Cette conception de la communication interpersonnelle se focalise principalement sur l'aspect du face à face, certes ce type de communication repose d'avantage sur l'aspect de la rétroaction mais c'est important aussi de signaler d'autres outils permettant la transmission du

¹ M. BAAKIL Driss et M. BOUTHIR Youness, « l'importance de la communication interne dans les entreprises, cas du groupe OCP », vu le 28-11-2014

² Partners for local development foundation, « what is interpersonal communication », Bucaresti, Romania, consulted in 29/11/2014. www.fpd.ro

³ www.pertinent.com/articles/communication/index.asp – Articles about interpersonal communication, article lu le 29/11/2014.

message ainsi que la réception du feedback tels que les gestes, la tenue et le comportement de manière générale.

Cette cinquième définition démontre que « La communication interpersonnelle est un processus transactionnel qui se produit lorsque deux personnes utilisent des messages verbaux et non verbaux pour créer une compréhension, s'influencer mutuellement et gérer leur relation. Donc, comprendre et influencer l'autre sont deux concepts qui définissent la communication interpersonnelle »¹.

Cette définition précise clairement les moyen de la communication interpersonnelle en expliquant qu'il existe des outils verbaux et non verbaux, elle évoque aussi un point important à savoir l'enjeu de la communication interpersonnelle où les deux parties cherchent à comprendre ainsi qu'à influencer l'autre, et ce en faisant valoir ses jugements et ses idées.

Selon un article de HARTLEY Peter, « toute interaction sociale est nécessairement communicative et tout processus social suppose un processus de communication »².

Cette vision explique la communication interpersonnelle d'une manière globale, en tenant compte du fait que l'individu est toujours en relation avec autrui (la famille, l'école, le travail...etc.). Cette permanente relation le met en interaction régulière avec les autres donc cette réciprocité d'action est d'un aspect communicationnel, ainsi, la communication interpersonnelle peut se résumer par le terme de la relation ou l'interaction, ce qui veut dire que la communication interpersonnelle est omni présente, non seulement, dans nos actes professionnels mais également dans tous nos actes de la vie quotidienne.

C'est important de donner aussi une définition opérationnelle qui considère la communication interpersonnelle comme étant « tous les échanges qui se font à l'intérieur de l'entreprise qui sont formels ou informels dans le but de transmettre une information ou une perception de l'individu pour un sujet quelconque, ces échanges bien sûr existent, non seulement, entre les employés mais aussi entre les employés et leur direction »

Cette définition opérationnelle rédigée à base de la pré-enquête met l'accent sur les échanges et les interactions qui peuvent avoir lieu dans l'entreprise, que ce soit des

¹ Simon's story, « interpersonal communication and personality », visited in 29/11/2014. <http://fr.scribd.com/doc/220011578/Interpersonal-Communication-and-Personality#scribd>

² HARTLEY Peter, « interpersonal communication », édition ROUTLEDGE, London and New York, visited in 29/11/2014. P. Hartley - 2002 - books.google.com

interactions planifiées par l'administration pour intégrer le personnel aux valeurs de l'entreprise, ou bien des interactions qui se font d'une manière informelle sur la vie quotidienne pour échanger la culture entre les employés.

5-3- Aspect relationnel :

« La notion du relationnel a un sens qui signifie la dimension interactionniste d'un emploi, le relationnel met en relation, par l'intermédiaire du poste, celui qui l'occupe avec l'ensemble des personnes qui sont liées par la même activité professionnelle, par son travail, chaque salarié entre dans un système d'interdépendance qui le lie non seulement à son employeur mais aussi à ses collègues, aux clients, etc. En travaillant, il est donc conduit à faire travailler en même temps les liens avec les différents agents liés par leur travail à sa propre activité »¹.

A partir de cette définition, on peut déduire que l'aspect relationnel s'impose dans le monde du travail pour indiquer dans un poste ce qui est susceptible de valoriser la personne qui l'occupe, parce que c'est un élément pouvant déterminer aussi la compétence de l'individu, cette aptitude est attachée directement liée à l'individu, elle désigne la manière d'agir et de faire dont dispose la personne telles que les qualités morales, la confiance, l'éducation, la présentation....etc.

5-4- Climat de confiance au travail :

Selon Jacques Leplat « la relation de confiance est considérée comme celle qui existe entre deux acteurs mutuellement dépendants lorsque la relation établie procure à chacun un sentiment de sérénité lié à l'espérance que ses intérêts seront préservés par l'autre dans une situation donnée »².

Dans l'entreprise, le fait d'avoir confiance en son supérieur permet d'avoir un sentiment d'une certitude dans son poste et d'être sûr qu'on est tous le temps sous la peine du supérieur hiérarchique, ce qui va procurer un sentiment de bien-être dans son travail et d'appartenance à son entreprise.

¹FAGUER Jean-Pierre, « Le relationnel comme pratique & comme croyance », revue Agone, 2007, mis en ligne le 14 septembre 2009. URL : <http://revueagone.revues.org/699>. Consulté le 29 novembre 2014.

² Jacques Leplat, « La confiance au travail sous la coordination de Karsenty, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé », 2013, mis en ligne le 01 octobre 2013. URL : <http://pistes.revues.org/3543>. lu le 29 novembre 2014

Pour Laurent Van Belleghem « la confiance n'est pas donnée d'avance. Elle est un construit élaboré dans le temps et toujours relativement à ce avec quoi elle interagit. La confiance en l'autre présente une particularité forte. Elle doit être envisagée comme une relation où les acteurs seront engagés dans des enjeux de confiance réciproques, elle vise l'action coordonnée des acteurs poursuivant un objectif commun. Autrement dit, la confiance est un construit pour agir ensemble selon des finalités partagées. Et si les conditions de l'agir collectif ne sont plus réunies on parle à ce moment de crise de confiance, qui peut aller jusqu'à gripper le fonctionnement d'une organisation en plus de provoquer de la souffrance chez les individus »¹.

La confiance au travail est une variable indispensable, cependant, son but ultime est bien d'aboutir à un climat de travail collectif sans doute et sans crainte, parce que l'entreprise se caractérise par cet aspect de coopération et de coordination entre les employés. Mais si le travail en coordination n'existe pas dans l'entreprise la confiance va disparaître également ce qui va engendrer un véritable dysfonctionnement en son sein.

Laurent Karsenty, lui, a défini la confiance comme étant « l'assurance que l'on a vis-à-vis des autres dont on dépend pour croire que les choses vont bien se passer »². Tenant compte que l'entreprise est un lieu particulièrement riche en interdépendance soit entre des collègues, entre des cadres et les employés, entre la direction et les salariés...etc. Dès lors qu'on est dépendant d'autres personnes, alors la confiance deviendra indispensable pour pouvoir s'engager et travailler pour un objectif commun dont l'aboutissement n'est pas souvent certain. De ce fait, « un certain nombre de maux du travail actuel proviennent d'une perte de confiance réciproque entre les différents acteurs »³.

On peut dire alors que cette dimension de confiance dans l'entreprise dispose d'une marge importante, du fait qu'elle permet l'atteinte des objectifs tout en se basant sur une coopération et une coordination, mais son négligence permet de donner aussi naissance à une incertitude dans le travail ce qui provoque alors une méfiance et une absence totale de la coopération et de la coordination dans l'entreprise.

¹ Van Belleghem, Laurent, « Réciprocité des enjeux de confiance au travail », le cas des coursiers et de leur dispatcheur. Lu le 29/11/2014.

http://ergonomie.cnam.fr/equipe/van_belleghem/13_van_belleghem_reciprocite_enjeux_confiance.pdf

² Laurent Karsenty, « confiance et bien-etre au travail, rétablir l'un pour améliorer l'autre ». Article lu le 29/11/2014. URL. Actuel-hse_confiance_et_bien-etre_au_travail_laurent_karasenty_15_janvier_2013.pdf

³ Ibid. article lu le 29/11/2014.

5-5- La transparence au travail :

D'après SUTTER Pierre-Eric « la Transparence est la faculté du management à communiquer avec clarté de manière à faire savoir sans équivoques ce que chacun doit faire (ses rôles et les moyens dont il dispose), pourquoi ou pour qui il va le faire et surtout pourquoi il lui faudra le faire (finalité en phase avec les objectifs de l'organisation sans qu'il n'y ait de conflits éthiques avec les valeurs des salariés) »¹.

Cette définition explique la transparence comme étant le moyen d'éclaircir toutes les obscurités dans l'entreprise en précisant le rôle, la tâche, et l'objectif attendu de chaque employé, cela a pour but d'éviter l'anarchie dans l'organisation.

Selon CHEVALLIER Jacques, « l'exigence de la transparence se manifeste aussi au sein des entreprises, une meilleure circulation de l'information, la levée des obstacles à la communication, l'établissement d'un flux permanent de dialogue et d'échange sont de plus en plus considérés comme des conditions indispensables pour obtenir l'adhésion et la mobilisation du personnel, la transparence devient le moyen de réconcilier les salariés avec leur entreprise »².

Cette vision prouve l'importance de la transparence dans les entreprises, parce que c'est grâce à elle que cette dernière peut arriver à coordonner ses acteurs pour l'atteinte des buts prévus. En effet, cette transparence implique un dialogue et un échange d'information entre le personnel qui va se sentir valoriser et motiver et non pas perçu comme une simple machine de production.

5-6- La gestion des conflits ;

« La gestion des conflits est de comprendre la nature du conflit pour pouvoir l'aborder efficacement. D'après les recherches, le conflit serait un processus observable qui comprend plusieurs étapes et qui présente un certain nombre de caractéristiques. Le fait de reconnaître et de comprendre ce qui est en train de se produire est le premier pas vers la résolution efficace de la situation. Il est possible d'éviter certains conflits au départ, ou du moins de les empêcher

¹ SUTTER Pierre-Eric, « les clés du mieux-être au travail, transparence, proximité et enthousiasme », Paris, 17 octobre 2010, article lu le 29/11/2014. blog.mars-lab.com/Billets/2010/trim0110/101001billetovat.php

² CHEVALLIER Jacques, « Le mythe de la transparence administrative », article lu le 29/11/2014. <https://www.u-picardie.fr/labo/curapp/revues/root/21/chevallier.pdf>

de dégénérer, à condition de pouvoir reconnaître ce qui est en train de se produire et d'être conscient de son propre style et de ses attitudes vis-à-vis du conflit et de ses causes »¹.

D'après cette vision sur la résolution des conflits, on constate que la résolution d'un conflit doit être précédée par une démarche bien précise afin de pouvoir comprendre les causes du problème en premier pour pouvoir interpréter ce qui se passe en temps réel.

Pour ROUSSEAU Pierre, « la résolution de conflit se distingue de la résolution de problèmes par son côté relationnel : dans un cas il s'agit de faire disparaître un différend entre personnes, dans l'autre cas, il s'agit de faire disparaître une situation non désirée par une personne. Cette définition n'exclut pas les problèmes relationnels : un conflit est souvent vécu comme un problème, sans réciproque. Dans tous les cas, il faudra analyser la cause du conflit en utilisant la méthodologie de résolution de problèmes:

- analyse des causes du conflit (trois types : de communication, de groupe, de pouvoir)
- préparation de la négociation suivant la cause retenue et le contexte (intégration des problématiques de l'autre)
- discussion (tour de table, symétrie, improvisation)
- conclusion »².

Cette définition se focalise d'avantage sur la distinction entre le conflit et le problème, où elle fait apparaître cet aspect relationnel qui est en existence perpétuelle entre les individus. Cette définition démontre aussi la méthode à suivre pour une meilleure compréhension et analyse d'un conflit.

6- La pré-enquête :

Dans tout projet d'investigation le chercheur doit procéder à une phase cruciale qui est la pré-enquête 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

¹ Initiative canadienne sur le bénévolat, article lu le 03/02/2015. <http://www.vsi-isbc.org/fr/hr/cvi.cfm>

² ROUSSEAU Pierre, « Comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et les organisations », éditions Chronique Sociale, Lyon, 1990, article lu le 03/02/2015.

soient valides, fiables, renseignées, argumentées et justifiées. Aussi la pré-enquête permet d'effectuer le choix de l'instrument et le mode de construction de celui-ci »¹.

D'après cette définition de AKTOUF Omar, la pré-enquête est un outil indispensable dans toute recherche notamment celle de la sociologie, à cet effet, cette phase nous permet de formuler des hypothèses pertinentes, de bien cerner notre problème de recherche, de nous aider dans le choix de la méthode et de la technique qu'on va adopter pour la collecte des données et de même elle nous permet de mieux préciser et d'éclaircir les concepts clé à bas desquels on va formuler le questionnaire de recherche.

Vu la contribution de la pré-enquête à la recherche, on a décidé de l'entamer dans une entreprise économique « CEVITAL » qui constitue notre champ d'investigation. Elle s'est étalée sur une période de 04 (quatre) jours et elle est effectuée avec 7 (sept) entretiens exploratoires qui ont pour fonction de compléter les pistes de travail suggérées par les lectures préalables et de mettre en évidence les aspects du phénomène qui peuvent ne pas être dans l'esprit et dans la pensée du chercheur. Elle nous a aussi permis de connaître notre population d'étude en général et notre échantillon en particulier. Ainsi qu'elle nous a facilité le choix de la méthode et de la technique de collecte des données.

« L'entretien exploratoire se définit comme étant l'outil de prédilection de la phase exploratoire d'une enquête dans la mesure où il est lui-même un processus exploratoire. Parce qu'il contient une possibilité permanente du questionnement et permet un processus de vérification continue et de reformulation d'hypothèses, il est particulièrement indiqué au début d'enquête, lorsque les hypothèses de départ ne sont pas encore qu'incomplètement formulées »².

7- Méthode et technique de recherche :

Il est évident qu'une recherche scientifique fait recours à une ou plusieurs méthodes et techniques propices de recherche, la méthode est un élément fondamental de toute recherche scientifique.

¹ AKTOUF Omar, « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique », Les Presses de l'Université du Québec, 1987, mis en ligne en 2006 par l'édition électronique MACINTOSH, P70.

² BLANCHET Alain et GOTMAN Anne, « l'enquête et ses méthodes, entretien », édition ARMAND COLINE, 2eme édition, 2007, Paris, P 39

7-1- la méthode de recherche :

Il est important de définir la méthode car elle est le moteur modérateur de toute démarche et recherche scientifique, en effet, « la méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les variétés qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie »¹.

7-2- La méthode et technique utilisées ;

Vu l'effectif de l'entreprise CEVITAL et l'importance accordée aux ressources humaines, l'entreprise s'intéresse à la formation de son personnel, afin d'assurer le bon fonctionnement et l'optimum de rendement.

A cet effet, la possession d'une population d'étude représentative et l'existence d'un cadre théorique sont deux conditions qui nous aident à adopter une méthode qui convient à la recherche, qui est la méthode quantitative qui va servir d'une aide pour représenter les informations collectées sous forme de chiffres afin d'être plus tangible et plus exact et cela via la technique du questionnaire où on va poser des questions fermées et des questions à choix multiples en se référant aux informations de la pré-enquête avec quelques questions ouvertes afin d'avoir les opinions des différents enquêtés, et ce concernant la communication interpersonnelle et les conflits au travail ainsi que le rapport existant entre ces deux variables.

7-2-1- La méthode quantitative :

Il est à savoir que le recours à la méthode quantitative semble nécessaire afin de toucher à un important nombre considérable d'enquêtés, et bien entendu de mesurer l'importance de la communication interpersonnelle dans la résolution des conflits au travail.

La méthode quantitative se définit comme étant « un ensemble de procédures pour mesurer les phénomènes »².

Cette procédure de recherche quantitative a pour but non seulement, de mesurer l'ampleur du phénomène étudié mais aussi de pouvoir donner des chiffres représentatifs du phénomène afin d'avoir cette caractéristique d'exactitude.

¹ GRAWITZ Madeleine, « Méthodes des sciences sociales », 11^{ème} édition, édition DALLOZ, 2001, P 351

²Ibid. P 60

7-2-2- La technique d'enquête (le questionnaire) :

Les données résultantes de la pré-enquête et celles relatives aux plusieurs lectures portant sur le même objet de recherche légitiment le recours au questionnaire qui va permettre la collecte des informations d'ordre mathématique afin de pouvoir représenter les résultats obtenus d'une manière chiffrée. Le questionnaire se définit, selon AKTOUF Omar, comme étant « Ensemble de questions écrites portant sur un sujet particulier et obéissant à des règles précises de préparation, de construction et de passation »¹.

Pour ce qui est du contenu de notre questionnaire, il est constitué d'une armada de questions fermées, semi-fermées et parfois ouvertes, qui ont été émises à partir des indicateurs et des définitions théoriques et opérationnelles construites durant la période de la pré-enquête et des lectures. Le questionnaire élaboré est réparti en quatre (03) axes principaux, qui sont précédés par les données personnelles des enquêtés, et qui sont les suivants :

-Le premier axe : porte sur des questions relatives à la communication interpersonnelle à l'intérieur de l'entreprise CEVITAL

-Le deuxième axe : englobe des questions concernant les conflits et la manière par laquelle la communication interpersonnelle peut les résoudre au sein de l'entreprise CEVITAL,

-Le troisième axe : contient des questions qui sont relatives à la troisième hypothèse et qui vont nous permettre la compréhension, la découverte et la détection des conséquences qui peuvent apparaître en cas d'une communication interpersonnelle inefficace au sein de l'entreprise CEVITAL.

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

8-1- Identification de l'échantillon :

Sachant que cette étude est faite au sein d'une grande entreprise économique qui est la SPA (société par action) CEVITAL qui emploie un nombre de salarié qui dépasse actuellement 4000 employés, et qui sont issus de plusieurs régions. Cependant, on a opté pour l'identification d'une population d'étude (échantillon) qui représentera toute la population

¹ AKTOUF Omar, « méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique », OP. CIT. P 82.

mère et qui répondra aux exigences de la recherche qui est composée de 120 salariés, qu'on juge représentatif.

8-2- La méthode d'échantillonnage ;

La méthode d'échantillonnage est considérée comme étant la façon par laquelle le chercheur arrivera à la détermination de sa population d'étude qui disposera de cet aspect d'homogénéité et qui constituera un laboratoire sociologique pour la vérification des hypothèses préalablement formulées.

Dans cette recherche la méthode d'échantillonnage choisie est bien la méthode aléatoire simple, afin d'accorder à chaque élément de la population mère une chance d'apparaître dans la population d'enquête. Selon AKTOUF Omar « échantillonner au hasard revient à donner au chercheur une probabilité égale d'avoir dans son échantillon des éléments ayant des caractéristiques équivalentes »¹. Ce qui permet alors à cet échantillon d'avoir cette caractéristique de représentativité.

Tenant à signaler que notre échantillon ou bien notre population d'enquête est un ensemble représentatif de notre population mère. Dont on constate une certaine homogénéité dans leur caractéristique. Cet échantillon est constitué de 120 employés auxquels ces questionnaires ont été distribués, mais lors de la récupération de ce dernier on a pu, malheureusement, récupérer que 101 questionnaires.

¹ AKTOUF Omar, « méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique », OP. CIT. P 75.

**Chapitre I : la
communication
interpersonnelle
dans l'entreprise ;**

Chapitre I : la communication interpersonnelle dans l'entreprise ;

Que ce soit dans les entreprises, dans les organisations ou dans la vie quotidienne la communication en générale, et la communication interpersonnelle en particulier est toujours présente.

Sachant qu'on s'intéresse, dans ce travail, bien spécifiquement à la communication interpersonnelle dans l'entreprise, on tente alors d'évoquer et de toucher plusieurs aspects de ce concept.

Ainsi, ce chapitre comportera deux sections : la première va porter sur des généralités relatives à la communication interpersonnelle afin de bien illustrer ce concept, et la deuxième section, elle, sera consacrée aux différents types de la communication interpersonnelle et les diverses relations interpersonnelles qui peuvent avoir lieu au sein des entreprises et des organisations.

Section 1 : généralités sur la communication interpersonnelle dans l'entreprise ;

Cette section se focalise principalement sur des généralités concernant la communication interpersonnelle dans un monde du travail, de ce fait, cette section englobe les formes de la communication interne, les réseaux et les moyens de la communication interpersonnelle, ainsi que les trois règles de communication interpersonnelles en situation de conflit.

1- Les formes de la communication interne ;

Sachant que l'entreprise dispose de deux environnements, un premier qui est interne et le second qui est externe, cependant, la communication interne qui est omniprésente dans toute organisation. Elle peut, en effet, prendre plusieurs formes à savoir ;

1-1- La communication interpersonnelle ;

« La communication interpersonnelle se réfère à la transmission de l'information entre deux ou plusieurs personnes, par des moyens verbaux et non verbaux. Les études effectuées ont montré que dans la conversation courante on utilise très peu le langage littéraire et qu'une grande quantité d'information, allant jusqu'à 75% est transmise par les gestes, la position du corps, les inflexions de la voix, les pauses, l'accent, les mimique... etc. Tous ces éléments

doivent être pris en considération lorsqu'on définit le canal de communication entre deux ou plusieurs interlocuteurs. Le côté non verbal de la communication dévoile les profondeurs de l'être humain avec son tempérament, son éducation, sa culture, le milieu social et national duquel il provient »¹.

Cette forme de communication est celle qui s'effectue à la fois d'une manière verbale et non verbale (gestuelle) entre deux ou plusieurs personnes, c'est le cas des réunions dans une entreprise.

1-2- La communication de masse ;

« La communication de masse est l'ensemble des techniques qui permettent de transmettre à un publique le plus vaste possible toutes sortes de messages. Il s'agit donc d'une communication dans laquelle un émetteur, ou un groupe d'émetteurs réunis entre eux, diffuse des messages tous azimuts vers tous les récepteurs disponibles, que ceux-ci le souhaitent ou pas, la communication de masse regroupe donc un ensemble de médias, parfois appelés mass-médias, capable d'atteindre voir même d'influencer de larges audiences. La presse, la télévision, la radio sont des médias de communication de masse par excellence »².

Ce second type de communication est celui qui s'adresse au large public, comme la communication commerciale sur des produits d'une large consommation pour attirer plus de clientèle et de consommateurs potentiels.

1-3- La communication de groupe ;

« La communication de groupe est une évolution de la communication de masse, un affinage qui permet de cibler les récepteurs auquel l'émetteur s'adresse. Si elle s'adresse à plusieurs récepteurs, la communication de groupe intègre une notion fondamentale de ciblage de ses récepteurs en fonction de leurs culture, de leur champ de compréhension ou de leurs intérêts »³.

Cette forme de communication est inventée suite au manque de la communication de masse, elle se focalise sur la segmentation pour bien cibler une catégorie de récepteur afin de

¹ MARIANNE Belis, « communication, des premiers signes à la télématique », éditions FREQUENCES, Paris, 1988, P59.

² OLIVIER Moch, « communication de groupe et communication de masse, quelles différences ? », publié le 10/06/2012, lu le 28/01/2015. <http://olivier-moch.over-blog.net/article-communication-de-groupe-et-communication-de-masse-quelles-differences-74641564.html>

³ Ibid. article lu le 28/01/2015

leur transmettre le message d'une manière plus pertinente. On cite l'exemple de l'entreprise de l'automobile MERCEDES qui ne cible que les bourgeois même dans ses spots publicitaires.

2- Les réseaux de la communication interpersonnelle

Tant que le facteur humain constitue une cible de communication, dans l'entreprise ou l'organisation, prenant compte aussi de son caractère imprévisible sa communication peut suivre deux réseaux principaux qui sont les suivants ;

2-1- Le réseau de la communication formelle ;

« Le réseau de la communication formelle est celui qui s'effectue à partir de réseaux organisationnellement préétablis (organigrammes), dans des situations prévues effectivement à cet effet (réunions de discussions, entretiens) »¹.

Le réseau de la communication formelle est prévu par l'administration comme les informations d'ordre opérationnel, on cite l'exemple du responsable commercial qui, après avoir estimé la demande des consommateurs, demande au responsable de production qui demandera à son tour aux agents de production, de produire une telle quantité, selon le nombre prescrit par le responsable commercial.

2-2- Le réseau de la communication informelle ;

« Le réseau de la communication informelle est une des formes de non-dit dans l'organisation. Elle peut prendre la forme d'apartés, de relations particulières, de bruits de couloirs, de rumeurs. Il s'agit, là, d'un second réseau de communication toujours présent, même invisible, non formalisable, difficile à détecter, beaucoup plus diffus et lâche que le premier, mais exerçant toujours une influence certaine au niveau des représentations individuelles et collectives des membres de l'organisation »².

« Le réseau de la communication informelle est celui de l'information non maîtrisée et circulant sans logique discernable, la rumeur en représente le symbole par excellence »³.

¹ SFEZ Lucien, « dictionnaire critique de la communication », presses université de France, Tome 1, Paris, 1993, P 605

² Ibid. P 605

³ NGIALA Durcey, « L'apport de la communication formelle et informelle dans la résolution des conflits au sein du parti du peuple pour la reconstruction et la démocratie », Université de Kinshasa - Licence 2009, mémoire lu en ligne le 28/01/2015. http://www.memoireonline.com/10/12/6161/m_Lapport-de-la-communication-formelle-et-informelle-dans-la-resolution-des-conflits-au-sein-du-PP0.html

La communication informelle est une communication dont l'information ou bien le contenu n'est pas prévu ni émis par la hiérarchie, mais plutôt c'est des informations qui circulent à l'intérieur des groupes des travailleurs comme la rumeur.

3- Les moyens de la communication interpersonnelle ;

La communication interpersonnelle est une activité qui s'exerce non seulement dans la sphère professionnelle mais aussi dans la vie quotidienne, de ce fait cette variable humaine peut être exercée de plusieurs façons, parmi lesquelles on cite celles qui suivent ;

3-1- L'entretien individuel ;

« C'est une situation de conversation formelle d'un cadre et d'un subordonné qui s'effectue dans des situations telles que l'accueil, changement de situation comme poste ou service, et elle dispose de quelques avantages comme une occasion pour mieux se connaître et renforcer les relations ainsi qu'une occasion pour recueillir des informations ascendantes »¹.

L'entretien individuel est une forme de communication interpersonnelle, par exemple une personne installée dans un nouveau poste sera appelée à s'entretenir avec son supérieur hiérarchique directe afin de bien lui expliquer son rôle et ce qui est attendu d'elle.

3-2- La réunion d'information et d'expression ;

« C'est une réunion qui a pour but de transmettre une information et susciter des réactions, elle concerne la vie de l'entreprise, ou d'un service, ou d'une catégorie de personnel, cette réunion se caractérise par une libre expression des salariés sur la vie de l'entreprise »².

C'est une réunion qui a pour but de susciter l'interaction entre l'employeur et les employés, le cas d'une préparation à un éventuel changement, le responsable d'entreprise va entamer une réunion d'information et de discussion pour analyser la réaction du personnel vis-à-vis de ce changement. Et si l'employeur ne prévoit pas ce changement, il peut y'avoir une certaine résistance au changement de la part du personnel.

¹ DEMONT-LUGOL Liliane, KEMPF Alain, RAPIDEL Martine et SCIBETTA Charles, « communication des entreprises, stratégies et pratiques », édition ARMAND COLIN, 2^{ème} édition, Paris, 2006, P 266.

² Ibid. P 267

3-3- La réunion de travail ;

« C'est une réunion d'un certain nombre de personnel pour étudier l'ensemble un problème, elle est effectuée pour chercher une solution à un problème soit d'ordre technique, commercial, organisationnel ou social. Son intérêt est dans le fait d'intégrer le personnel aux solutions ainsi que c'est un moyen de sensibilisation aux problèmes »¹.

On assiste souvent à ce genre de réunion lors d'un sérieux problème qui surgit au sein de l'entreprise, par exemple une société qui réalise un chiffre d'affaire souvent décroissant insatisfaisant, les dirigeants de cette société vont se mettre en table ronde pour pouvoir analyser les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de leur entreprise afin de réagir pleinement et rapidement pour que leur société regagner sa place dans le marché.

3-4- La réunion de dialogue ;

« La hiérarchie, la plupart des temps, à l'initiative de ce genre de réunion dont l'objectif essentiel est d'échanger, d'inciter le personnel à s'exprimer sur une question spécifique. La réunion de dialogue convient tout à fait dans sa forme à la réalisation d'un pré-test d'un projet de communication interne. Elle permet de comprendre et d'évaluer les réactions, des salariés aux messages proposés et d'établir un dialogue sur ces réactions. L'un des objectifs de la réunion de dialogue est d'éviter que les tensions entre les salariés viennent compromettre l'efficacité du travail effectué. Il est alors pertinent, d'anticiper ce risque »².

Ce type de réunion est toujours animé par la direction dans le but de concevoir un échange entre l'ensemble des employés, pour orienter les salariés vers une même conception afin d'éviter et d'anticiper toute situation conflictuelle qui peut apparaître.

3-5- Séminaire ;

« C'est une réunion relativement longue (souvent plusieurs jours) regroupant certains collaborateurs, afin de les informer sur un sujet concernant la vie de l'entreprise, de réfléchir sur un problème ou assurer un complément de formation. Il peut se dérouler à l'intérieur ou à

¹ DEMONT-LUGOL Liliane, KEMPF Alain, RAPIDEL Martine et SCIBETTA Charles, « communication des entreprises, stratégies et pratiques », OP CIT. P 267

² DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques et WALLER Stéphane, « la communication interne, stratégies et pratiques », OP. CIT. P 152-153.

l'extérieur de l'entreprise. Par la durée et la nature des relations qu'il permet d'instaurer, le séminaire crée une ambiance propice aux échanges et à la créativité »¹.

Le séminaire est une forme de communication interpersonnelle qui s'effectue à l'intérieur de l'entreprise comme à l'extérieur en le sous-traitant à un organisme ou à une école de formation, il sert précisément à informer le personnel sur un sujet qui concerne l'entreprise en général ou un aspect particulier. On souligne aussi le fait de prendre plusieurs jours est un élément important pour tisser des liens plus solides entre les participants.

3-6- Conférence ;

« C'est un exposé effectué par un cadre de l'entreprise ou par un spécialiste extérieur portant sur un sujet précis intéressant tout ou parti du personnel de l'entreprise »².

C'est un exposé qui se réalise à l'occasion par exemple d'une extension de l'entreprise, quand un responsable va communiquer, à la direction, la conception qu'ont accompli les spécialistes comme l'emplacement d'un nouvel atelier de production, l'implantation d'un nouveau bloc administratif...etc, à la direction tout en discutant sur les avantages et les inconvénients de cette conception.

3-7- Les conventions ;

« Les conventions sont les moments de regroupement d'un plus grand nombre de salariés afin de marquer l'importance conférée à un évènement, cet évènement peut être régulier comme par exemple à l'occasion des vœux de président, de la présentation du rapport annuel, d'un rendez-vous périodique regroupant certaines catégories. L'objectif poursuivi par les conventions est souvent teinté d'ambiguïté, il s'agit d'abord d'informer les salariés présents, généralement en avant premier, il s'agit le plus souvent de convaincre de la justesse des orientations et de mobiliser les salariés »³.

Cet évènement est périodique dans l'entreprise, par exemple chaque fin d'année, l'employeur décide d'organiser un évènement marquant pour l'entreprise dont on diffuse les chiffres d'affaire, on communique les intentions de l'administration aux salariés afin de les valoriser et les mobiliser pour collaborer dans l'atteinte des objectifs communs de l'entreprise.

¹ DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques et WALLER Stéphane, « la communication interne, stratégies et pratiques », OP. CIT. P 267

² Ibid. P 268

³ D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, « la communication interne de l'entreprise », OP. CIT, P 60

3-8- Les enquêtes d'opinion ;

« C'est le premier outil propre à favoriser le développement de l'information ascendante, les enquêtes d'opinion permettent d'écouter systématiquement et méthodiquement les collaborateurs d'une entreprise. Pour pouvoir, il faut savoir, aussi, effectués dans et à propos de l'entreprise. Les enquêtes et les sondages d'opinion constituent-ils un processus de gestion parmi les autres. D'une part, les enquêtes d'opinion et le sondage éclairent le terrain psychologique de l'entreprise, tout à la fois tissu d'opinion et d'image et système de sentiments, le décideur ne peut pas ignorer cette réalité humaine. D'autre part, ils peuvent servir utilement servir à l'élaboration d'une politique. L'enquête d'opinion constitue un document d'information qui est en même temps une base de négociation entre la direction et le personnel, un outil nécessaire pour la définition d'une politique à moyen terme »¹.

Ce type d'enquête a une finalité qui est de collecter des informations ascendantes, tout en posant des questions aux salariés sur l'entreprise en générale ou sur un aspect en particulier, c'est le cas d'une entreprise des produits laitier qui prépare un test de dégustation auprès de ses salariés avant de mettre le produit sur le marché.

3-9- L'expression directe des salariés ;

« Dans les entreprises, les salariés n'ont pas toujours le loisir de donner leur avis, pourtant, leur besoin de prendre la parole n'en existe pas n'en moins, fortement exacerbé lorsque les conditions de travail sont difficiles et le climat social médiocre. Force est donc de fournir à l'expression spontanée des salariés des canaux qui la rendront possible et qui lui donneront corps jusqu'à permettre aux hommes de la base de se faire entendre en haut lieu. Cette libération de la parole individuelle est indispensable, surtout dans les organisations gigantesques où l'individu tend de plus en plus à se sentir laminé. S'explique ainsi la mise en place de certains dispositifs susceptibles de susciter les flux de l'information ascendante. Ce programme fonctionne selon les deux dimensions d'une communication qui peut être expressive et instrumentale. Dans un cas on offrira à des individus l'occasion d'exprimer leurs doléances ou plus simplement leurs besoins d'informations. Dans un autre cas on leur fournira les moyens de devenir les instruments d'une amélioration de l'organisation ou de la production »².

¹ JEAN-MARIE Peretti, « ressources humaines », édition VUIBERT, 9^{ème} édition, Paris, 2004/2005, P 542.

² Ibid. P 549

Dans une organisation, la ressource humaine est importante, et le fait de donner l'occasion à un salarié de s'exprimer est un élément important car ce dernier va se sentir valorisé, voire même impliqué dans l'entreprise, donc il va donner le meilleur de lui-même pour l'entreprise. Sans oublier de souligner qu'une suggestion de la part d'un salarié peut être une opportunité à saisir par la direction.

3-10- La visioconférence ;

« Cette technologie permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées, et reliées entre elles par un système de télécommunication (son et image étant interactif). Equipées d'un moniteur, d'une caméra vidéo et d'un haut-parleur, les différentes parties prenantes se voient (par l'intermédiaire de la caméra vidéo), et dialoguent (grâce au haut-parleur) comme si elles étaient dans la même pièce »¹.

La visioconférence est une technique nécessitant des moyens technologiques importants, ainsi, cette technique est utilisée par des entreprises multinationales pour faciliter la communication entre les différentes filiales et succursales ainsi qu'afin de réduire les coûts et le temps qui sont pour l'entreprise des charges importantes.

4- Les trois règles de la communication en situation de conflit ;

En situation de conflit, la communication est indispensable, ce qui veut dire que maîtriser " la communication " devient un élément majeur et nécessaire pour « fluidifier » les relations, prévenir les conflits lourds (et les éviter), ou résorber les conflits déclarés. De ce fait, cette action (la communication) repose sur un ensemble de principes que le communicateur doit maîtriser et prendre en considération, à savoir :

4-1- Etre pédagogue

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

Il ne s'agit pas de se poser en gardien de l'existant, en conservateur des traditions et des habitudes. Pour autant, dans une entreprise, un certain nombre de choses continuent à

¹ MARIE-HELENE Westphalen, « communicator », édition DUNOD, 4^{ème} édition, Paris, 2004, P 122

faire référence, même quand souffle la contestation, le désir de bouleversement, ou la volonté de renverser les principes ou les personnes établies. Il est important, à partir de ses éléments de référence, qu'on offre une stabilité au milieu du désarroi. Cette stabilité passe par cette appréhension de ce que sont les éléments essentiels qui auront toutes les chances de perdurer, et ceux qui risquent d'être balayés dans le conflit.

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

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

Dans tout acte de communication, la première et fondamentale caractéristique que doit avoir le communicateur lors de sa communication est d'être pédagogue et méthodique pour pouvoir accompagner l'audience pour bien faciliter la compréhension du message et son interprétation. On prend l'exemple d'un enseignant qui a cette qualité de pédagogue et qui dispose d'une méthodologie simplificatrice, ses messages et les informations qu'il donne aux étudiants sont souvent compris par la majorité.

4-2- Respecter les règles et valeurs

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

¹ BREARD Richard et PASTOR Pierre, « gestion des conflits, la communication à l'épreuve », éditions LIAISONS, Paris, 2000, P 106-107.

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

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

Respecter les règles et les valeurs est aussi une variable importante, parce que se respecter et respecter les valeurs d'autrui prouve la possession d'une personnalité ouverte sur des univers multiculturels. C'est le cas d'une personne nouvellement recrutée qui s'est installée dans une équipe de travail, alors pour qu'elle puisse s'intégrer et s'adapter facilement aux normes et aux valeurs de cette équipe elle doit avoir cette aptitude d'accepter les différences de valeurs et de cultures existant au sein de cette équipe, et lors de ses discours avec ses collaborateurs, cette personne doit respecter et prendre en compte cette diversité des valeurs et de la culture.

4-3- Etre positif

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

Le changement crée une attente et un espoir pour certains, mais il génère pour la plupart de l'anxiété. Une anxiété d'autant plus prégnante dans le temps que les acteurs, pris dans la confusion des affrontements, ne perçoivent pas ce de quoi demain sera fait. En réalité, dans cette période de bouleversement, ils espèrent une nouvelle situation idyllique tout à leur avantage, dans laquelle l'adversaire serait « éliminé ». Il est clair que c'est très rarement le

¹ BREARD Richard et PASTOR Pierre, « gestion des conflits, la communication à l'épreuve », OP. CIT, P 167-168

cas, et que la situation intermédiaire qui s'installe ensuite suscite pour beaucoup d'entre eux pas mal de désillusion.

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

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

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

Ces deux actions sécuriser et valoriser s'exerce par la communication lors d'une situation conflictuelle. Sécuriser consiste à assurer un respect mutuel et réciproque en assurant une sécurité non seulement pour nos côtés mais aussi pour d'autres cotés qui nous opposent. Quant à l'action de valoriser, il s'agit d'avoir une perception positive de l'adversaire afin de faciliter la résolution des conflits existants.

Section II : les types de la communication et des relations interpersonnelles à l'intérieur d'une entreprise ;

La deuxième section de ce premier chapitre va se focaliser sur les différents types de la communication interpersonnelle et de relation professionnelle dans l'entreprise, ainsi que les quatre temps forts de la communication interpersonnelle.

1- Les types de la communication interpersonnelle ;

Dans une entreprise, la communication interpersonnelle est inévitable, elle peut prendre plusieurs types et qui sont les suivants ;

¹ BREARD Richard et PASTOR Pierre, « gestion des conflits, la communication à l'épreuve », OP. CIT, P 168-169

1-1- La communication ascendante et descendante ;

La communication ascendante et descendante est une communication verticale qui se déroule entre l'administration et les subordonnés.

1-1-1- La communication descendante :

« Ne serait-ce que pour éviter la rumeur qui peut à tout moment gangrener le tissu social, l'information descendante est vitale, allant du haut vers le bas de la hiérarchie, elle irrigue et anime la communauté de travail jusqu'à entretenir sa cohésion, elle véhicule d'abord les instructions réglementaires, les procédures et autres renseignements techniques permettant à chaque membre de l'entreprise d'exécuter au mieux ses propres tâches. C'est également par l'information descendante que sont plus particulièrement connus l'entreprise et son environnement professionnel. Ainsi, grâce à une série d'informations documentaires et motivantes, chacun peut être tenu au courant de ce qui se passe, se situer et trouver son identité »¹.

Cette communication dans l'entreprise se réalise de manière pyramidale, de supérieur vers l'inférieur, elle comporte exactement les informations émises par l'administration vers les employés, telles que les informations opérationnelles, comme les quantités à produire, les priorités de travail... etc.

1-1-2- La communication ascendante ;

« Au sein des organisations la communication descendante obéit quasiment aux lois de la pesanteur, il faut bien que des informations tombent. Aussi les efforts pour promouvoir la communication ascendante ont-ils pour ambition de rétablir le processus de communication dans son intégralité, communiquer à ne suffit pas encore faut-il communiquer avec. La communication est mutilée si on ne laisse pas place à l'information ascendante. Il faut un retour, un écho, un feedback. Telle est bien l'information ascendante ; un système de moyens pour solliciter l'avis des salariés ou s'offrir à leur expression spontanée, un flux qui, remonte vers les instances des décisions, charrie les besoins, les préoccupations, les aspirations et les propositions du personnel »².

¹ JEAN-MARIE Peretti, « ressources humaines ». OP. CIT, P534.

² Ibid. P543

Les informations ascendantes dans l'entreprise sont des informations délivrées par les employés vers les supérieures hiérarchiques, ces informations peuvent être sous forme des suggestions, des propositions, des réclamations, des éclaircissements... etc.

1-2- La communication horizontale et diagonale ;

Une deuxième forme de la communication qui est du type latéral, elle s'effectue entre les salariés du même niveau hiérarchique.

1-2-1- 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 »¹.

La communication latérale est une communication horizontale. On prend l'exemple de l'université qui est une organisation, les chefs des différents départements peuvent s'échanger et se communiquer à propos la date du commencement des examens, et cette action est une communication latérale sans aucun niveau hiérarchique.

1-2-2- la communication diagonale ;

«La communication diagonale se réfère à la communication entre des directeurs (managers) et des travailleurs (ouvriers) situés dans des divisions fonctionnelles différentes. La communication diagonale est aussi devenue importante. Le concept de communication diagonale a été présenté pour capturer les nouveaux défis de communication associés aux nouvelles formes organisationnelles, comme des organisations matricielles et à base de projet »².

Ce genre de communication est sous forme d'un triangle. C'est le cas d'une entreprise qui travaille dans plusieurs secteurs d'activité (une division fonctionnelle) mais sous un même

¹ MARIE-HELENE Westphalen, « communicator ». OP. CIT, P 81.

² TRISZKA-SEMEGINE Eva, « ORGANIZATIONAL INTERNAL COMMUNICATION AS A MEANS OF IMPROVING EFFICIENCY », Department of Economics- Finance and Management, Hungary, visited in 28/01/2015.

directeur général, ainsi, le fait que ce directeur communique avec les travailleurs des différentes divisions est une communication diagonale.

2- Les relations interpersonnelles au milieu professionnel ;

Les relations interpersonnelles permettent la construction de l'identité des individus. Au travail, elles comportent toutefois des particularités. Le statut et le pouvoir (lié au statut) influencent la communication. En effet, la position hiérarchique qu'occupe chacun des employés intervient dans son rapport à la communication. A titre d'exemple, les cadres sont soumis à une forte demande informationnelle de la part des subordonnés.

2-1- La construction de l'identité ;

Les individus qui souffrent de solitude et qui entretiennent des relations interpersonnelles pauvres ou restreintes sont sujets à « des tendances dépressives, des idées noires, des sentiments d'échec et de dévalorisation »¹. Il est donc essentiel pour l'équilibre psychique d'établir des relations avec les autres. « Au travail, les interactions entre individus sont indispensables au fonctionnement de l'organisation. Techniquement, il serait envisageable d'entrer en interaction avec un individu pour n'obtenir ou ne fournir que des informations utiles à l'exécution d'une tâche sans jamais connaître le nom de cet individu ni lui demander comment il va. Dans la pratique, la nature humaine est faite autrement »².

La communication tient un rôle important dans la vie des individus : c'est grâce à elle que se construit même l'identité, LIPIANSKY démontre que « Nous communiquons pour transmettre ou recevoir des informations mais aussi pour défendre une image, un territoire, établir une relation. L'identité est l'un des enjeux centraux dans le jeu complexe des relations interpersonnelles. L'identité donc est à la fois la condition, l'enjeu et la résultante de nombreuses communications. La condition parce que toute parole est émise d'une certaine place, liée aux statuts, aux rôles, aux appartenances, place qui définit donc l'identité situationnelle du locuteur qui va l'actualiser dans la relation »³.

Ainsi, c'est par les relations avec les autres que l'individu se construit. Le travail, et par conséquent l'organisation, fait partie de la vie de l'individu et contribue à cette

¹ MARC Edmond et PICARD Dominique, « relation et communication interpersonnelle », édition DUNOD, Paris, 2000, P 126.

² France St-Hilaire, « les problèmes de communication en entreprise, information ou relation », faculté des lettres, université LAVAL Québec, article lu le 26/11/2014

³ LIPIANSKY, Edmond Marc, « Identité et communication », Presses universitaires de France, Paris. 1992. Article le 26/11/2014

construction des identités. Par ailleurs, la communication entre les individus permet de répondre à des besoins bien précis, que LIPIANSKY (1992) dénombre en « cinq et ordonne comme suit : 1) le besoin d'existence, 2) le besoin d'intégration, 3) le besoin de valorisation, 4) le besoin de contrôle et 5) le besoin d'individuation »¹. Cet ordre des besoins n'est pas fortuit : ce n'est que lorsqu'un besoin est satisfait que le second besoin se fait sentir.

« Cela signifie qu'à côté de son aspect instrumental, la communication a une fonction existentielle fondamentale : elle permet de trouver chez l'autre un reflet de soi-même, un renfort dans ses points de vue et ses convictions, une compréhension de ses sentiments et de son vécu, une confirmation de la manière dont on s'éprouve ou de l'image que l'on souhaite donner. Les individus entrent donc en relation pour répondre à ces besoins.

Il faut ici se demander quelle place occupent les relations interpersonnelles au sein des organisations. De plus en plus, on encourage les gestionnaires et les cadres à connaître leurs employés, à parler et à entrer en relation avec eux. On peut donc penser que, pour les ouvriers, la dimension relationnelle de la communication occupe une place toute particulière, puisque la nature même de la tâche ouvrière influence le rapport des ouvriers à leurs collègues. Par ailleurs, les relations interpersonnelles en milieu de travail sont fortement influencées par la place qu'occupent les travailleurs dans l'organisation. Les cadres et les ouvriers occupent des places distinctes, les premiers étant en position de pouvoir par rapport aux seconds »².

2-2- Le statut et le pouvoir dans les relations interpersonnelles ;

Dans les organisations, le pouvoir est notamment tributaire de la position hiérarchique. C'est également la hiérarchie qui établit les liens entre les travailleurs et, surtout, qui détermine ceux qui subissent les décisions de ceux qui possèdent le pouvoir de décision (supérieurs). A ce propos, BERNOUX affirme que « le pouvoir peut alors se définir comme la capacité d'un acteur, dans sa relation à l'autre, de faire en sorte que les termes de l'échange lui soient favorables. Il s'agit de mobiliser les ressources dans une relation qui, dans une organisation, est toujours une contrainte majeure »³. Pour CLEGG, « le pouvoir résulte également de la possession de ressources. La nature de ces ressources varie selon le moyen appelé à combler un type de besoin. Autrement dit, nous parlons de ressources informationnelles quand il s'agit de combler un besoin d'information et de ressources

¹ LIPIANSKY, Edmond Marc, « Identité et communication ». OP. CIT. Article le 26/11/2014.

² France St-Hilaire, « les problèmes de communication en entreprise, information ou relation », OP.CIT, article lu le 26/11/2014

³ BERNOUX Philippe, « la sociologie des entreprises », édition du SEUIL, Paris, 1999, P 400.

relationnelles quand il s'agit de combler un besoin de relation »¹. En somme, plus on occupe un poste élevé dans la ligne hiérarchique, plus on a de pouvoir ; plus on a de pouvoir, plus on a de ressources, de quelque nature qu'elles soient. La notion de pouvoir dans les organisations est abordée par plusieurs auteurs dans la littérature scientifique. Parmi ces auteurs, CROZIER qui a fourni un apport important dans ce domaine. Pour résumer son idée du pouvoir, « plus la zone d'incertitude contrôlée par un individu ou un groupe sera importante pour la réussite de l'organisation, plus celui-ci disposera de pouvoir »². Ce qui nous intéresse ici n'est pas tant les jeux de pouvoir entre les acteurs, ou le pouvoir réel que possèdent ces acteurs, que l'influence du statut hérité de la ligne hiérarchique, lequel donne plus ou moins de pouvoir aux individus dans le rapport à la communication.

Au travail, « le statut des individus est une variable très importante dans leur rapport à la communication. Les statuts, désignés par l'organisation, influencent les relations entre employés. Ils déterminent les relations, que l'on peut essentiellement résumer en trois types : relations supérieur-subordonne, relations subordonne-supérieur et relations entre collègues »³.

« Officiellement, dans le cadre de son travail, un employé n'a pas besoin d'entrer en contact avec tous les membres de son organisation. Bien que des relations non prescrites par l'organisation existent, elles ne figurent pas au schéma des relations préétablies par l'organisation. De ce fait, dans les organisations, les individus communiquent d'avantage entre eux à l'intérieur d'un même secteur qu'entre secteurs distincts. La distance sociale réfère à la différence des statuts entre les niveaux hiérarchiques »⁴. Par ailleurs, lorsque les individus n'appartiennent pas au même département, la différence de statut fait diminuer la fréquence des interactions entre le haut et le bas de la hiérarchie de façon beaucoup plus marquée.

3- Les quatre temps forts de la communication interpersonnelle ;

La communication interpersonnelle n'est pas une activité qui s'effectue de manière aléatoire, elle est plutôt planifiée et organisée. Les parties prenantes dans la communication

¹ CLEGG Stewart, « pouvoir, symbolique, langage et organisation », les presses de l'université LAVAL, Québec, 1990.

² CROZIER Michel, « l'acteur et le système, les contraintes de l'action collective », édition du SEUIL, Paris, 1997, P 500.

³ STEVENSON William, « formal structure and net works of interaction with in organization », social science research, 1990, lu le 26/11/2014. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0049089X9090017D>

⁴ France St-Hilaire, « les problèmes de communication en entreprise, information ou relation », OP.CIT, article lu le 26/11/2014

interpersonnelle doivent avoir quelques caractéristiques qui vont leur permettre de mener à bien leur situation communicationnelle.

3-1- L'écoute active ;

« C'est la perception juste de la façon dont l'autre définit la situation, le contexte et la relation. Cela suppose la capacité à faire une synthèse rapide des propos et à tirer les conclusions qui s'imposent. Une écoute active a les exigences suivantes ; se concentrer sur ce que dit l'émetteur, contrôler sa propre pensée, rechercher les idées principales de ce qui a été dit, porter attention à la manière dont nos sentiments peuvent transformer et déformer le message, éviter de rejeter certains aspects du contenu (étrange, familier, insignifiant...), accepter les moments de silence et retarder le plus possible l'évaluation du message et pour les avantages, l'écoute active augmente la capacité d'aider autrui, la capacité de prendre des décisions plus réfléchies et plus raisonnables, le respect et l'influence (les gens respectent ceux qui les écoutent), la connaissance d'autrui et la capacité d'éviter des problèmes et des difficultés »¹.

Ecouter est un art lors de la communication, écouter est non seulement une fonction très importante pour la compréhension du message, mais aussi pour donner à l'émetteur une certaine valeur qui va lui permettre de s'exprimer sans aucune contrainte et sans aucun complexe. C'est le cas d'un enseignant à qui les étudiants écoutent attentivement, cela lui permettra alors de donner le meilleur de lui-même en termes d'explications et d'informations.

3-2- Questionner pour obtenir de l'information

« La meilleure écoute permet rarement de tout comprendre. Le seul fait de laisser l'autre s'exprimer ne lui permet pas toujours de bien s'exprimer, les techniques d'interrogations sont un moyen de mener le processus de clarification et d'investigation jusqu'au bout. On distingue alors quatre types de questions qui sont ouvertes, fermées, alternatives et choix multiples »². Lors d'une conversation, le processus est interactif entre les parties prenantes, alors le fait de poser quelques questions permet à l'émetteur de s'assurer que le récepteur le suit et cherche une meilleure compréhension et éclaircissement de l'information.

¹ ALAOUI May Hachem, « la communication interpersonnelle et prise de parole en public », programme d'appui à la gestion intégrée des ressources en eau, Avril 2010, P 21, lu le 29/01/2015. http://www.agire-maroc.org/fileadmin/user_files/pdf/cahier_des_participants/cahier_module3.pdf

² Ibid. P 23.

3-3- Reformuler

« Elle sert pour relancer et accompagner, elle est une intervention qui redit d'une manière plus concise ou plus explicite ce que vient d'exprimer l'autre, donc c'est une technique de clarification et d'investigation, signe d'intérêt pour l'autre et ce qu'il dit, attitude de compréhension. On trouve plusieurs modes de reformulation qui peuvent être utilisés suivant l'objectif visé tels que la reformulation interrogative et la reformulation suggestive »¹.

La reformulation est une technique qui permet de mettre l'accent sur les informations importantes dans la discussion et permet aussi de s'assurer que l'information est bien comprise, comme elle permet d'afficher l'intérêt accordé par le récepteur. Le cas d'un entretien exploratoire où la reformulation sert à orienter d'une manière ou d'une autre le message pour qu'il soit compris comme il fallait être compris.

3-4- S'exprimer pour transmettre l'information

« Votre message exprime ce qui est essentiel pour vous, ce que le public doit retenir. Ce qui doit rester après votre intervention doit pouvoir se résumer en une phrase. A cet effet on trouve la règle des « cinq C » qui sont Court (plus de parole introduit le doute), Concis (allez à l'essentiel), Clair (plus le message est clair plus il est percutant), Complet (éviter de laisser des zones d'ombre ou de suspicion), Compréhensible (éviter de forcer vos interlocuteurs à fournir un effort pour comprendre votre message) »².

Lors de la communication interpersonnelle, l'émetteur doit respecter cette règle des 5C pour bien transmettre le message. Par exemple, une communication entre un directeur et ses chefs des différents services doit être d'une manière claire et performante, comme le fait d'aller droit au but et de simplifier le message pour qu'il soit compris correctement et de la même façon par tous les interlocuteurs.

¹ ALAOUI May Hachem, « la communication interpersonnelle et prise de parole en public ». OP. CIT, P 24, lu le 29/01/2015.

² Ibid. article lu le 29/01/2015, P 25.

Chapitre II : les conflits au milieu professionnel ;

Chapitre II : les conflits au milieu professionnel ;

Le second chapitre de cette recherche portera essentiellement sur les conflits au milieu professionnel. Là où on essaiera d'expliquer d'avantage cette notion de conflictualité.

De ce fait, ce chapitre est compartimenté en deux sections : dans la première, on va aborder les différents types et catégories de conflits qui peuvent surgir dans toute entreprise ou organisation, et la deuxième qui va s'intéresser aux sources et aux composantes d'un conflit au travail, tout en essayant d'illustrer d'avantage avec des exemples et des explications.

Section I : les conflits au travail ;

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

1- Les différents types de conflit ;

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

1-1- Le conflit constructif ou destructif ;

« Le conflit est constructif lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter et de prévenir les conflits à venir. Ce qui permet un climat coopératif lorsqu'il place les buts du groupe passent avant les buts personnels, l'amélioration du niveau des évaluations, il est source de production d'idées créatives, il permet le réexamen des opinions et des buts, enfin il permet l'accroissement des prises de risque et la cohérence de groupe et le conflit destructif est un conflit destructeur à partir du moment où il entraîne un climat compétitif et de rivalité à outrance »¹.

Le conflit dans l'organisation peut être constructif, comme il peut être destructif. Constructif quand il crée une certaine concurrence entre les employés ce qui va permettre l'atteinte des objectifs. Destructif, quand il constitue un frein pour l'évolution de l'organisation et l'atteinte des objectifs tout en stimulant quelques facteurs tels que l'absentéisme.

¹ POTIN Yvan, « la gestion des conflits dans les organisations », CREG, 2008/2009, P6

1-2- Conflit d'intérêt et d'identité ;

« Dans le conflit d'intérêt l'enjeu se limite à l'exercice d'un pouvoir, à un avantage, à un objet. Dans le conflit d'identité, il s'agit là de ne pas accepter et apprécier l'autre en tant que tel et pour ce qu'il est, ainsi que pour ce qu'il représente en tant que personne physique ou morale et surtout en tant que porteur de valeurs et de cultures, tout à fait contradictoire avec la nôtre »¹.

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

1-3- Conflit d'autorité et de pouvoir ;

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

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

1-4- Conflit de concurrence et rivalité ;

« Ils sont perceptibles où règne la compétitivité, la recherche du résultat et sa qualification sont rendus nécessaires. On parvient dans ce cas à une sorte de jeu qui peut devenir une drogue où le conflit est banalisé »³.

Dans l'organisation, la concurrence est une variable importante, on prend l'exemple de deux employés qui sont recrutés dans la même période pour un service comme celui de la

¹ POTIN Yvan, « la gestion des conflits dans les organisations », OP. CIT, P 6

² Ibid. P 6

³ Ibid. P 6

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

1-5- Conflit de génération ;

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

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

1-6- Conflit mimétique ;

« Il peut avoir naissance de l'apprentissage par mimétisme d'un apprenti face à son supérieur, qui va apprendre à dépasser son « maître ». Ainsi, on assistera à l'émergence du conflit entre le « théorique » et « le pratique ». L'apprenti va dépasser celui qui détient le savoir théorique, par une activité pratique assidue et maîtrisée »².

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

1-7- Conflit d'opinion ou idéologique ;

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

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

¹ POTIN Yvan, « la gestion des conflits dans les organisations », OP. CIT. P 6

² Ibid. P 7

³ Ibid. P 7

1-8- Conflit déclaré, latent ou refoulé ;

« Le conflit déclaré est mis à jour par protagonistes qui le souhaite 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 »¹

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

1-9- Le malentendu ;

« C'est le plus récurrent des conflits et le plus aisé, il est le résultat d'une erreur d'interprétation. Il est important de signaler que le malentendu n'est pas nécessairement mutuel, (contrairement aux autres types de conflits). Il arrive souvent qu'une personne se trouve ainsi en conflit à l'insu de l'autre, car l'interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donne à son action »².

Le malentendu est un conflit qui existe non seulement dans la vie professionnelle mais aussi dans la vie quotidienne, il est causé généralement par une mauvaise compréhension de l'action de l'autre. C'est l'exemple de deux amis où un parmi eux fait une action sans aucune mauvaise intention et que l'autre l'interprète sur son aspect négatif.

2- Les différentes catégories des conflits ;

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

¹ POTIN Yvan, « la gestion des conflits dans les organisations », OP. CIT, P 7

²Ibid. P 7

2-1- Le conflit intra personnel ;

« Le conflit intra-personnel est une situation de déséquilibre et de tension chez un individu isolé suite, à une opposition, ou un décalage entre ses motivations, ses conceptions, ses sentiments, ses valeurs, et ses actions, ses expériences ou ses choix. Par exemple, une personne risque de vivre un conflit intra-personnel si elle se trouve dans une situation où elle doit choisir entre un emploi bien rémunéré dans une entreprise qui a peu de prestige et un emploi moins bien rémunéré dans une organisation reconnue »¹.

Le conflit interpersonnel est un conflit qui s'émerge à l'intérieur de la personne elle-même, son existence permet à la personne de se retrouver dans des situations difficiles à surpasser, notamment quand il est amené à choisir ou à prendre une décision, c'est le cas d'une personne qui se trouve face à des décisions irréversibles et ne dispose d'aucune aide mentale ou d'aucune orientation.

2-2- Le conflit interpersonnel ;

« Le conflit interpersonnel désigne les oppositions qui concernent plusieurs individus. Les conflits opposant deux personnes sont d'ailleurs les plus fréquents. Ils traduisent un défaut de concordance entre des visions personnelles de la réalité et sont souvent renforcés par le fait que les protagonistes ont une approche unilatérale de leur relation et campe sur leur position. Dans un conflit interpersonnel, nous avons souvent tendance à imputer le problème à la mauvaise volonté de l'autre et à fonctionner selon le modèle exclusif de lui ou moi et non pas selon le modèle de lui et moi »².

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

2-2-1- le conflit hiérarchique ;

« Pression constante des «petits chefs », abus de pouvoir, dévalorisation systématique, dénigrement, tentatives de manipulation, et harcèlement sont le lot quotidien de bon nombre d'organisations, ces attitudes conflictuelles provoquent une perte de temps et d'énergie ainsi

¹ CHRISTOPHE Carré, « sortir des conflits avec les autres », éditions EYROLLES, Paris, 2004, P 15.

² Ibid. P 18

qu'une dégradation du climat social qui conduit à la démobilisation des personnes, à des souffrances psychiques. Le système hiérarchique pyramidal et descendant est souvent à l'origine de ces maux et anomalies. La régulation du conflit passe par une prise en compte réaliste du contexte, des rapports de force, des enjeux d'influence, de la stratégie de l'organisation, de l'expertise des individus, des relations de l'entreprise. Une issue peut parfois être trouvée par l'action collective ou par l'intervention d'un tiers, neutre et impartial, qui jouera le rôle de médiateur »¹.

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

2-2-2- le conflit intuitif ;

« Je ne peux pas le sentir. », « il ne me revient pas. » ces réflexions illustrent bien les prémisses du conflit intuitif. A priori, ce blocage ne repose pas sur des faits objectifs, mais sur des pressentiments. Aucune information rationnelle consciente ne peut être apportée pour expliquer que l'on ne supporte pas une personne, sa démarche, sa façon d'être, ou de parler, mais à la moindre occasion, on est prêt à entrer en conflit avec elle, surtout si elle éprouve des sentiments similaires à notre égard. Pour sortir de ce type de conflit larvé, il est utile de s'interroger sur la nature des rapports que l'on entretient avec les autres et sur le sens caché de cette antipathie sans fondement »².

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

2-3- Conflit organisationnel ;

« Les groupes ne sont pas de simples masses d'individualités. Un groupe est sanctionné par une rencontre, dans un contexte englobant des interactions d'une histoire

¹ CHRISTOPHE Carré, « sortir des conflits avec les autres », OP. CIT, P 20.

² Ibid. P 21

collective et des scénarios individuels. Les groupes sont le champ d'un processus collectif délicat et complexe, de tensions affectives, de phénomènes de résistance, ces conflits permettent d'évaluer le degré d'ouverture, de tolérance et de solidarité d'une communauté, ceci à condition qu'ils suscitent la discussion entre les parties composantes du groupes 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 »¹.

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

2-3-1- conflit intragroupe ;

« Le conflit dans les groupes sont susceptibles d'être de nature interpersonnelle (des membres du groupe sont en désaccord à titre individuel et ce litige a rejailli sur la vie du groupe). La principale distinction se trouvant entre ces deux types de conflits est que la mésentente touche plusieurs personnes d'un même groupe plutôt que deux individus isolés. En guise d'exemple on cite ceci, des divergences peuvent se manifester quant à la détermination d'un problème ou quant à la façon de mettre en œuvre les solutions pour le résoudre, d'où des prises de positions opposés, donc génératrices de conflits »².

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

2-3-2- conflit intergroupe ;

« Ils prennent forme suite aux désaccords qui opposent au moins deux collectivités, deux organisations ou de communautés. Il s'agit d'un cas atypique de type de conflits dans lequel des forces se rivalisent et se contrarient. Le désaccord porte sur les objectifs pour suivis par les uns et les autres mais sans doute également sur les valeurs et la culture auxquelles chaque groupe adhère et fondent le lien commun. Il est impératif de souligner que les tensions

¹ CHRISTOPHE Carré, « sortir des conflits avec les autres », OP. CIT, P 21

² Ibid. P 22.

intergroupes ont souvent pour effet de consolider la cohésion au sein du groupe en même temps qu'elles entraînent des attitudes agressives vis-à-vis l'extérieur »¹

Le conflit intergroupe est une sorte de désaccord entre, au moins, deux groupes ou deux communautés. Les sources de ce genre de conflits sont très diverses, on prend comme exemple la culture diversifiée, les croyances, les valeurs voir même les objectifs poursuivis par chacun des deux groupes.

3- L'impact des conflits ;

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

3-1- Sur le plan personnel ;

« Le climat peu harmonieux avec un supérieur ou un collègue de travail est une importante source de stress. Lorsque la vie au travail est ponctuée d'échanges froids et hostiles, les travailleurs appréhendent les rencontres éventuelles et ils vivent dans un état de tension continuelle. Dans un tel contexte, les gens évitent de communiquer ensemble. Un climat de méfiance règne et des comportements d'hyper-vigilance s'installent.

On observe que la persistance des conflits entraîne une diminution de la qualité de vie. Les travailleurs en viennent à éprouver des difficultés à décrocher de leur travail, ce qui affecte les sphères de leur vie personnelle. De plus, ces employés sont plus à risque de se retrouver en congé de maladie pour souffrance d'ordre psychologique tels l'épuisement professionnel, la dépression et les troubles anxieux »².

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

¹ CHRISTOPHE Carré, « sortir des conflits avec les autres », OP. CIT, P 23.

² TURCOTTE Linda, « Régler les conflits tout le monde y gagne », objectif prévention - vol 1. 29. N 1, 2006, lu le 31-02-2015.

3-2- Sur le plan organisationnel ;

« Dans un premier temps, on remarque que l'information cesse de circuler. À moyen et à long terme, les conséquences les plus fréquentes sont l'augmentation de l'absentéisme, un taux élevé de roulement du personnel, une diminution de la performance et de la productivité, de même qu'un accroissement des plaintes de la part des clients »¹.

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

Section II : les sources et les composantes d'un conflit ;

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

1- Les sources fréquentes des conflits au travail ;

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

1-1- Sources liées aux facteurs psychologiques ;

« Nous possédons un système de pensée générateur de structures mentales auto organisées. La façon dont nous décodons les symboles, les gestes d'autrui, est différente pour chacun car elle dépend en fait de notre personnalité, de notre histoire, de notre ethnicité, de notre nationalité. Cette différence, entraîne souvent des conflits au sein des entreprises bien qu'elle n'ait pourtant rien à voir avec les situations ou faits apparents. Une autre source très importante de conflit, liée également à l'aspect psychologique, est l'aspiration profonde que nous avons tous à la sécurité. Or le changement inspire le danger parce qu'il représente la

¹ TURCOTTE Linda, « Régler les conflits tout le monde y gagne ». OP. CIT, article lu le 31/02/2015

perte de repères connus, perte d'une condition établie et sûre. En effet, les changements divers au sein des entreprises (organisationnels, financiers, géographiques, etc.) s'accompagnent très souvent de tensions, de stress, de sabotage, de bouleversements, d'épreuves de forces et donc de conflits »¹.

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

1-2- Sources liées au fonctionnement et à l'organisation de l'entreprise ;

« Bien que les facteurs psychologiques représentent une grande majorité des sources de conflits au sein des entreprises, d'autres facteurs liés au fonctionnement et à l'organisation de celle-ci sont également présents :

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

- Mauvaise définition des tâches
- Mauvaise répartition des tâches
- Interdépendance des tâches (le travail d'une personne dépend de celui d'une autre)
- Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, très hiérarchiques
- Manque de communication.

Il existe aussi des dysfonctionnements liés à la structure de l'entreprise qui peuvent être source de conflits lorsque les ressources sont limitées : espaces de travail réduits entraînant la promiscuité des collaborateurs, équipements pas assez nombreux, manque de formation, indisponibilité des ressources financières, etc. Une source importante des conflits est également liée à divers dysfonctionnements managériaux. Ceux-ci surviennent surtout lorsque l'aspect humain est oublié au détriment de la productivité comme par exemple une

¹ SYLVETTE Chaudy, « la gestion des conflits », publié en 2011 et mis à jour en juin 2014, lu le 01-01-2015.
<http://www.idecq.fr/communication/item/193-la-gestion-des-conflits.html>

orientation trop braquée sur l'objectif ou une incitation à la compétition ; mais ils peuvent aussi être la conséquence de traitements inégaux entre différents collaborateurs »¹.

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

2- Les composantes d'un conflit ;

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

2-1- L'objet du conflit ;

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

¹ SYLVETTE Chaudy, « la gestion des conflits », OP. CIT, article lu le 01/01/2015

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 »¹.

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 où des idéologies fortes sous-tendent les interventions

2-2- Le pouvoir ;

« Le pouvoir donne lieu à des réactions mitigées, il séduit et effraie tout à la fois. Le pouvoir est souvent associé à l'idée de force, de contrôle, d'intimidation et de manipulation. Vu sous cet angle, il provoque souvent des réactions négatives. On peut envisager le pouvoir dans une autre perspective qui est celle de l'autonomie, dans cette optique le pouvoir correspond à la prise en charge de sa vie de façon responsable. A cette fin le pouvoir se définit comme l'habileté à obtenir ce que l'on veut dans l'environnement, compte tenu de ce qui est disponible. Sous cet angle, le pouvoir est vu comme une disposition personnelle impliquant que chaque personne est entièrement responsable de l'atteinte de ses objectifs. Le pouvoir, alors, n'apparaît pas comme une fin en soi, mais comme un processus conduisant à l'obtention de résultats valorisés. Par conséquent, la première étape sur la route du pouvoir personnel consiste à savoir précisément ce que l'on veut. Un deuxième élément de pouvoir personnel implique que l'exercice efficace du pouvoir n'est possible que si l'on possède une connaissance juste de l'environnement. Quand il s'agit de conflit, le pouvoir est fondamental car les attributions de pouvoir sont au cœur de toute compréhension du conflit. Les conflits sont un produit dérivé du pouvoir et du 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. »².

On peut dire que les organisations peuvent être vues comme des réseaux d'individus et de groupes. Les efforts pour obtenir plus du 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

¹ CORMIER Solange, « dénouer les conflits relationnels en milieu de travail », presses de l'université de Québec, Canada, 2004, P 10.

² Ibid. P 11.

2-3- L'émotion ;

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

De forts sentiments négatifs indiquent que le conflit comporte une composante émotive importante. Les réactions affectives sont parfois rationalisées sous forme de jugement ou d'indignation ; « c'est inacceptable comment quelqu'un peut agir de la sorte ? ». Par ailleurs l'expression émotive dans une situation conflictuelle varie selon les cultures et les sous-cultures. Ainsi une personne peut éprouver une émotion très intense et continuer d'exercer un contrôle sur son expression. Deux réactions affectives particulièrement présentes dans une interaction conflictuelle, servent à nourrir le processus d'escalade ; la colère et le mépris. Souvent confondues, ces réactions affectives sont pourtant très différentes ; 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 »¹.

On déduit à travers cette citation que chaque individu peut être en situation conflictuelle, et il peut disposer de plusieurs préjugements qui sont à l'égard de l'autre partie prenante de cette situation conflictuelle, ces préjugements peuvent surgir sous deux formes à savoir ; la colère et le mépris, on cite le cas de deux amis qui n'arrivent pas à résoudre les différences idéologiques 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.

3- Les étapes de prévention des conflits dans les organisations ;

Pour prévenir les conflits, on peut distinguer quatre (04) étapes-clés qui sont applicables à l'individu, sachant qu'elles sont interchangeables (pas d'ordre spécifique à

¹ CORMIER Solange, « dénouer les conflits relationnels en milieu de travail ». OP. CIT, P 13.

respecter), et que tous ces éléments ne sont pas indispensables pour tous. Ces étapes correspondent à un travail intérieur et personnel : ce travail sur soi permettra d'anticiper les conflits, avant qu'ils ne surviennent.

3-1- Anticiper les divergences :

« Pour cela, il faut d'abord définir un objectif, se fixer un but qui soit clair (compréhensible), limité (borné, cadré) et réalisable (pas utopique / idéaliste, mais concret). Ensuite, il est nécessaire de clarifier la situation dans laquelle on se trouve, en exprimant ses pensées et sentiments, et en restant conscient de ses propres besoins et les accepter. Ne pas enfouir ce que l'on ressent, ni étouffer nos désirs et besoins personnels face à ceux des autres. Il est également important de ne pas provoquer soi-même des conflits par inadvertance (malentendu qui dégénère en conflit), pour cela 3 points clés : la communication (le dialogue, l'écoute de l'autre), la considération (le respect d'autrui, accepter une opinion différente), l'information (ne pas cacher des données, éviter de rester dans le flou) »¹.

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

3-2- Penser autrement :

« Pour cela il faut sortir des schémas habituels de la pensée, aborder le sujet avec un esprit nouveau et rester ouvert aux changements. Si l'on favorise la réflexion et les échanges, on pourra mieux comprendre l'autre, et accepter les différences. Se mettre à la place de l'autre et varier son mode de pensée permettront d'enrichir les réflexions et les échanges. Le but est de pouvoir prendre des décisions lors des choix à faire qui concernent les autres, et de trouver des solutions nouvelles qui satisfassent chacun »².

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

¹ SYLVETTE Chaudy, « la gestion des conflits », OP. CIT, lu le 01-01-2015.

² Ibid. Lu le 01-01-2015

3-3- Développer la confiance en soi:

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

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

3-4- Développer ses compétences :

Pour développer ses compétences il est important de :

-« Faire un feed-back en s'intéressant aux faits, évaluer ce qui a réussi et ce qui est à améliorer.

-Savoir dire non : expliquer pourquoi si besoin (ne pas se justifier ou trouver une excuse), rester à l'écoute de l'autre, proposer une solution pour se mettre d'accord ou trouver une piste de réflexion.

-Savoir répondre aux critiques : elles sont là pour nous apprendre et s'améliorer. Personne n'est parfait ni bon tout le temps. Et on ne peut pas toujours être aimé de tous. Pour cela il faut : -Ecouter l'autre,

-Reformuler le contenu de la critique pour vérifier votre compréhension,

¹ SYLVETTE Chaudy, « la gestion des conflits », OP. CIT. lu le 01-01-2015.

-Entendre la critique comme une occasion d'apprendre ; demander des conseils sur le comment faire bien et éviter de critiquer l'autre à votre tour.

-Eviter de minimiser, d'exagérer ou de ridiculiser ce que l'autre vous dit »¹.

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

¹ SYLVETTE Chaudy, « la gestion des conflits », OP. CIT, lu le 01-01-2015.

**Chapitre III : les
conflits et la
communication à
l'intérieure de
l'entreprise
algérienne ;**

Chapitre III ; les conflits et la communication dans l'entreprise algérienne ;

Ce troisième et dernier chapitre de la partie théorique se focalise principalement sur l'entreprise algérienne tout en essayant de traiter les conflits au travail ainsi que quelques aspects de la communication interpersonnelle à travers les différentes mutations qu'elle a pu subir.

Ce chapitre sera aussi répartie en deux sections : la première sera consacrée aux aspects de conflictualité ainsi qu'aux causes principales de son émergence dans les entreprises algériennes tout en suivant son évolution depuis son autogestion jusqu'à le temps actuel, et la deuxième section s'intéressera aux quelques formes relevant de la communication interpersonnelle au sein de l'entreprise algérienne, depuis son indépendance jusqu'à sa libéralisation et son ouverture au marché.

Section 1 ; les conflits collectifs et individuels dans l'entreprise algérienne

Pendant toute la période de la lutte qui a abouti à l'indépendance de l'Algérie, les dirigeants politique algériens veulent mettre fin à la domination étrangère, cependant, « il est alors tentant pour les responsables politiques des pays sous-développés nouvellement indépendants de réclamer du socialisme »¹. De ce fait, « la principale préoccupation des pouvoirs publics fut la remise en marche du potentiel industriel à la suite du départ des propriétaires et cadres européens, alors, il fallait d'abord faire fonctionner plus de 500 entreprises qui employait plus de 15000 ouvriers en mettant en place l'autogestion des entreprise en mars 1963 »². Cette période d'autogestion des entreprises qui a été le commencement de la nationalisation des entreprises algériennes, elle avait des buts divers comme celui « de faire disparaître toute forme d'aliénation des travailleurs en leur confiant la responsabilité de gestion des entreprises »³. Ce principe d'autogestion dispose des organes tels que l'assemblée générale des travailleurs, le conseil des travailleurs, le comité de gestion..., mais ces organes qui auraient dû être un moyen permettant aux travailleurs de proposer leurs avis pour éviter les conflits et les tensions alors que « ces organes ont un rôle très réduit dans le fonctionnement de l'entreprise. La multiplicité des responsables n'est pas faite pour

¹ HELIE Damien, « l'autogestion industrielle en Algérie », OP. CIT, P 113.

² BRAHIMI Abdelhamid, « l'économie Algérienne, défis et enjeux », édition DAHLAB, 2^{ème} édition, alger, 1991, P 76.

³ HELIE Damien, « l'autogestion industrielle en Algérie », OP. CIT, P 115.

apporter des solutions rapides aux conflits et aux tensions qui se manifestent entre les ouvriers et les responsables »¹. A cette époque, les principales revendications étaient relatives aux augmentations des salaires.

« Sans oublier l'existence des conflits au sein des entreprises autogérées qui prennent rarement une forme aigue parce qu'il n'y a pas d'action organisée qui mobilise l'ensemble des travailleurs. Il s'agit en général de protestations individuelles qui restent sans conséquence grave. Pourtant des grèves de courte durée peuvent se produire, elles sont l'expression de revendications anarchiques qui s'expriment sans que les organes d'autogestion soient utilisés. Dans ce cas les ouvriers réagissent exactement comme si les organes d'autogestion n'existaient pas. Les conflits larvés, qui restent sans solution, indiquent un mauvais fonctionnement des organes d'autogestion qui ne parviennent pas à assurer la liaison entre les ouvriers et les dirigeants. Les travailleurs n'utilisent pas les possibilités que leur offre la législation et ne réagissent pas efficacement quand la procédure de consultation n'est pas respectée »².

1- L'évolution et les causes des conflits collectifs

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

1-1- La croissance de la grève de 1969 à 1980 ;

Durant cette période le nombre de grèves est régulièrement croissant, cette évolution est remarquable au cours de cette période : « le nombre de grèves passe de 72, au début, à 922, en fin de période, soit un accroissement de près de 1300% »³.

La grève dans l'entreprise algérienne est devenue de plus en plus familière au monde des travailleurs et elle est même en voie de devenir banale vers la deuxième moitié des années 70. Lors du processus d'industrialisation de l'Algérie, on constate que l'extension des grèves dans les régions qui ignoraient l'industrialisation constitue l'autre fait remarquable. Les grèves ont suivi le mouvement d'industrialisation des régions ainsi que toute branche d'activités confondues et toutes entreprises de taille grande ou moyenne. Comme le souligne Saïd CHIKHI « Si la grève s'étend géographiquement, elle s'étend également à toutes les branches d'activités. Ces dernières sont au nombre de neuf à ignorer l'activité gréviste en 1969, de sept

¹ HELIE Damien, « l'autogestion industrielle en Algérie », OP. CIT, P 121.

² Ibid. P 122.

³ CHIKHI Saïd, « grève et société en Algérie, 1965-1985 », Cahiers du CREAD n°6, 2ème trimestre 1986, P 85-128.

en 1972 et de deux en 1977. En 1980, c'est une sorte de marée : aucune branche d'activité n'est épargnée par la grève. C'est du même coup dans les entreprises de taille moyenne et même dans les grands complexes que les grèves surgissent de plus en plus et c'est la raison pour laquelle le nombre de grévistes a augmenté considérablement entre 1977 et 1980 »¹.

Comme on l'avait déjà évoqué, à partir de 1975, la grève est en voie de devenir ordinaire, cela veut dire que la grève est un langage que parlent de plus en plus les ouvriers algériens, un mode d'expression qui devient de plus en plus fréquent. Selon Saïd CHIKHI « si cette dernière marque une rupture, ce n'est pas tant parce qu'il y a une brusque accélération des grèves, c'est le fait que la grève soit devenue un fait social. Elle est désormais un événement qui parle et dont on parle, elle a enfin délié les plumes des journalistes d'El Moudjahid et de Révolution et Travail, elle a rompu le silence du pouvoir central et elle est allée même plus loin, elle a attiré l'attention du sociologue »².

1-2- La croissance de la grève durant la période de 1988 à 2002.

« Durant la période de 1988 à 1993, les conflits et les grèves assistaient à cette époque sont considérés comme suite des événements d'octobre 1988, qui étaient une revendication populaire sur la situation politique, économique et même historique du pays qui ont causé la défaillance du projet socialiste et la défaillance du système socialiste dans la réalisation de développement et l'instauration des égalités sociales qui étaient ses principaux slogans. « En 1988, le nombre de grèves a atteint 1933, tandis qu'en 1987 le nombre des grèves était 648, parmi ce qui caractérise cette période, c'est que les revendications matérielles ont été dépassées vers des revendications morale comme le droit syndical, le licenciement des gestionnaires, les droits individuels et collectifs »³.

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

¹ CHIKHI Saïd, « grève et société en Algérie, 1965-1985 », OP. CIT P 85-128.

² Ibid. P 85-128.

³ خالد حميد, "نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيواقتصادية في الجزائر", مرجع سابق, ص 173.

Tableau N° 1 : l'évolution du nombre des grèves ;

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

Source ; inspection du travail, ministre du travail et protection sociale

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

Les résultats obtenus ont des explications, cependant, « la première étant dans le climat social où l'Etat Algérien a exercé une pression qui a engendré une diminution de la participation des droits individuels et collectifs, et la deuxième étant économique où l'Etat est entré dans le processus de privatisation qui a contribué à l'affaiblissement de l'action ouvrière »¹.

1-3- Le bilan de l'inspection du travail de Bejaia en 2012 ;

« Le bilan établi par l'inspection du travail de Bejaïa, de l'année 2012, fait état de 3 872 visites sur différents lieux de travail. Des sorties sur le terrain qui ont permis d'adresser 4 745 rapports aux employeurs concernés, dont 300 procès-verbaux d'infractions (PVI). Parmi ces verbalisations, 94 sont dues à l'entrave à l'action de contrôle, 40 sont liées à la rémunération des travailleurs, 93 autres aux conditions générales du travail et 73 aux conditions de l'emploi, précise le bilan. S'agissant de la situation sociale, l'inspection du travail de Bejaïa a enregistré, dans le cadre des conflits collectifs, durant la même année, 55 arrêts de travail. Les causes principales de ces conflits, selon la même source, sont liées à la révision du régime indemnitaire, à l'exercice du droit syndical, à la protestation de l'encadrement ou encore au statut particulier. Pour ce qui est des conflits individuels, les services de l'inspection du travail ont enregistré 1 132 plaintes, dont la majorité, qui est estimée à plus de 75%, provient du secteur privé. Le traitement de ces plaintes a donné lieu à

¹ خالد حميد, "نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيواقتصادية في الجزائر", مرجع سابق, 176 ص

l'établissement de 238 procès-verbaux de conciliation, 714 autres PV de non conciliation et 153 plaintes radiées. Outre le travail sur le terrain, il y a le travail d'information et d'orientation, qui constitue l'une des principales tâches de l'inspection. En 2012, l'inspection a reçu, dans ses locaux, 8 461 citoyens, dont 5 419 travailleurs, 828 représentants des travailleurs et 2 214 employeurs. S'agissant des instruments de gestion des relations de travail, l'inspection a enregistré 04 conventions collectives, 24 accords collectifs et 27 règlements intérieurs »¹

1-4- Les causes des grèves dans l'entreprise algérienne durant la période de 1993 à 2002 ;

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

Tableau N° 2 ; les causes de la grève dans l'entreprise algérienne ;

Années	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total
Les salaires et le retard de paiement	421	226	292	302	255	71	129	156	70	47	1969
Les relations professionnelles (le droit syndical, revendication collective)	47	46	59	57	34	25	28	15	12	34	357
Relations du travail	41	46	56	36	27	25	27	31	14	14	317
Protection sociale (logement et transport)	–	43	–	42	32	30	25	20	8	10	210
Conditions générales du travail (médecin du travail, hygiène et sécurité)	35	24	–	19	07	10	16	21	3	4	139

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

Ce qui attire l'attention dans le tableau précédent c'est que la cause la plus révélatrice des grèves dans les entreprises algériennes de cette époque est bien relative aux salaires et au

¹ KHOUDJA Mohamed Hichem, « l'inspection du travail fait son bilan de 2012, 1132 plaintes enregistrées », journal la dépêche de Kabylie, 17/04/2013.

retard dans le paiement des ouvriers qui est d'un taux de 65,24%, et on trouve en deuxième lieu les causes qui sont liées aux relations professionnelles qui représente un taux de 11,82% telles que les commissions de participation, le droit syndical. Puis aux relations du travail qui représentent un taux de 10,5% et qui portent principalement sur le contrat à durée déterminée et indéterminée. On a aussi des causes relatives à la protection sociale qui représentent un taux de 6,95%, et en dernier lieu on a les causes liées aux conditions générales du travail soit un taux de 4,9%.

1-5- Le nombre des grèves dans les entreprises de Bejaia :

Années	Type d'activité	Secteur	Nombres des grèves	Effectifs concernés
2012	Institutions et administrations publiques	Secteur public	08	75 289
	Secteur de l'industrie	Secteur public	03	679
		Secteur privé	03	566
	Secteur du bâtiment	Secteur public	05	623
		Secteur privé	01	100
	Secteur des services	Secteur public	02	468
		Secteur privé	01	127
Total			23	77853
2013	Institutions et administrations publiques	Secteur public	12	38 411
	Secteur de l'industrie	Secteur public	16	1613
	Secteur du bâtiment	Secteur public	01	20
		Secteur privé	03	186
	Secteur des services	Secteur public	08	814
		Secteur privé	03	39
Total			43	41083

Source ; inspection du travail de la wilaya de Bejaia.

Le tableau ci-dessus met en clair les situations conflictuelles dans les entreprises situées au sein de la wilaya de Bejaia dans les deux années 2012 et 2013. Ces situations se sont manifestées sous forme des grèves dans plusieurs domaines d'activité, et non seulement dans le secteur public mais aussi dans le secteur privé. Ce tableau démontre que les grèves sont fréquentes en 2012 au point qu'elles ont atteint un nombre de 23 et un effectif concerné de

77853 salariés, et en 2013 les grèves ont augmenté d'une manière importante jusqu'à 43 grèves et un effectif concerné de 41083. On constate que le nombre des grèves a augmenté mais le nombre des salariés concernés est réduit.

Lors d'un entretien avec l'un des cadres de l'inspection de Bejaia, on a découvert que les causes principales de ces grèves sont liées essentiellement au salaire, à une insatisfaction au travail et aussi à une absence de la communication, « quand un employeur fait du retard dans le paiement de ses employés, il doit immédiatement les informer des causes du retard et leur donner une promesse fiable afin de les rassurer et de gagner leur confiance »¹

2- Méthodes de résolution des conflits collectifs

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

2-1- des réunions régulières ;

Dans cette première étape, les deux parties prenantes du travail, l'employeur et les employés, vont procéder à des réunions régulières pour étudier toutes les situations et exposer les revendications, comme aussi ces réunions peuvent aboutir à réunir les points de vues de tous les membres afin de trouver des solutions aux problèmes posés ainsi qu'éviter complètement toutes les situations conflictuelles, à ce propos, on cite l'article 04 de la loi 90-02 qui comporte ce qui suit « les employeurs et les représentants des employés procéderont à des réunions régulières dont ils discutent sur la situation socioprofessionnelle et sur les conditions générales du travail dans l'organisation »².

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

2-2- la conciliation ;

Les parties prenantes du conflit procéderont à ce type de résolution quand les deux parties n'arrivent pas à s'entendre, et ce par le dépôt d'une plainte par l'un des deux côtés

¹ Entretien avec un cadre de l'inspection du travail de la wilaya de Bejaia sur les conflits dans les entreprises de cette wilaya qui date du 17-12-2014.

² BENDJEDDID Chadli, « Journal officiel de la république algérienne N° 6 du 7 février 1990 », article 4 de la loi 90-02 relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs au travail et l'exercice du droit de grève, article lu le 14/03/2015.

http://www.aljazeera.com/code_travail/texte_juridique/droit_presentation_syndicale_travailleurs/syndicalisme/Loi_91-30.pdf

chez l'inspection du travail qui va passer à son tour à l'action de conciliation dans un délai qui ne dépasse pas 4 jours. Cependant, cette réunion finira avec un procès-verbal de réunion qui portera les résultats de la réunion, en effet, l'article 13 de la loi 90-03 portant sur la résolution des conflits au travail, indique que l'inspecteur du travail va délivrer, à la fin de la réunion de conciliation pour résoudre le conflit du travail, à délivrer un procès-verbal où il aurait mentionner tous les points acceptés par les deux côtés ainsi que les points qui n'ont pas été encore satisfait et sur lesquels le conflit persiste toujours. Si l'action de conciliation n'a pas abouti à ses objectifs, l'inspecteur du travail va élaborer un procès-verbal de non conciliation.

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

2-3- la médiation ;

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

2-4- la justice :

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

3- L'évolution et les causes des conflits individuels

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

3-1- l'évolution des conflits individuels entre 1996 et 1999 ;

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

Tableau N°04 ; l'évolution des conflits individuels

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

Source ; inspection du travail, ministre du travail et protection sociale

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

3-2- les causes des conflits individuels dans l'entreprise algérienne ;

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

Tableau N°05 ; les causes des conflits individuels dans l'entreprise algérienne ;

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

Source ; inspection du travail, ministre du travail et protection sociale

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

4- Méthodes de résolution des conflits individuels

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

4-1- la résolution interne du conflit ;

Cette résolution peut avoir lieu avec l'acceptation des deux parties prenantes du conflit pour une résolution volontaire et amicale du conflit sans faire appel à une autre personne, et cela bien sûr en se référant aux documents internes tels que la convention collective. Selon l'article 4 de la loi 90-04 qui date du 06 février 1990, mis à jour et complété par la loi 91-28 qui date du 21 décembre 1991 concernant la résolution des conflits individuels au travail ; « dans le cas d'inexistence de la convention collective, l'employé méprisé va s'adresser à son supérieur hiérarchique direct qui va lui répondre dans un délais qui ne dépasse pas les 8 jours, et dans le cas de non réponse ou d'insatisfaction de l'employé, ce dernier va s'orienter au service du personnel ou l'employeur, selon la situation »¹.

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

4-2- la conciliation ;

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

4-3- la résolution au niveau des bureaux de conciliation ;

Ces bureaux sont spécialisés dans la résolution des conflits au travail, selon l'article 06 de la loi 90-04 « le bureau de conciliation se compose de deux membres représentants des travailleurs et deux membres représentants des employeurs, et ce bureau est présidé à tour de rôle pour une durée de 06 mois »². Ainsi et après avoir fait la conciliation, un procès-verbal de réunion va être élaboré par le bureau de conciliation ; ce bureau joue, de ce fait, un rôle intermédiaire et ne dispose pas du pouvoir nécessaire pour imposer ses décisions, mais il

¹ BENDJEDDID Chadli, « Journal officiel de la république algérienne N° 6 du 7 février 1990 », OP. CIT, article lu le 14/03/2015

² Ibid. article lu le 14/03/2015.

participe dans le but de faire rapprocher les perceptions et les points de vue de Chacune des deux parties afin d'arriver à un accord satisfaisant pour les deux parties prenantes de la grève.

4-4- la résolution judiciaire ;

Après la défaillance de toutes les actions déjà faites (la résolution interne, la conciliation, la résolution au niveau des bureaux de conciliation), dans ce cas, le conflit va être étudié par une commission judiciaire spécialisée. On peut déduire alors que la résolution d'un conflit individuel au travail obéit à deux niveaux : le premier est au niveau de l'entreprise où l'employé a une période de 08 et 15 jours pour revenir sur ses décisions ou bien proposer des solutions aux conflits individuels existants. Le deuxième niveau, où la résolution externe commence par le bureau de conciliation puis la résolution judiciaire.

Section 2 ; la communication interpersonnelle dans l'entreprise algérienne dans ses différents modes de fonctionnement ;

Depuis l'indépendance nationale, l'entreprise publique algérienne a évolué, en passant de l'entreprise autogérée à l'entreprise privatisée, mais en transitant par plusieurs périodes

1- La période de l'entreprise algérienne autogérée

« Après la nationalisation des sociétés étrangères et la création de nouvelles entreprises, les pouvoirs publics algériens se sont retrouvés face à un patrimoine important dont ils devaient assurer la gestion. Ce patrimoine est composé d'une multitude d'unités de production, Les travailleurs de l'industrie ont pris en main les biens, déclarés vacants, et ont continué, malgré les énormes difficultés de faire fonctionner les usines. « Des comités de gestion furent mis en place et la plupart des usines furent remises en marche, de ce fait, l'autogestion des entreprises algériennes était la caractéristique fondamentale de la voie algérienne vers le socialisme »¹.

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

« Les réunions périodiques des assemblées générales et des conseils de travailleurs sont généralement régulières. Mais ce n'est pas à ce niveau que les décisions concernant la marche de l'usine sont prises. Les réunions sont faites pour expliquer aux ouvriers ce qui se

¹ MELBOUCI.L et BELMIHOUB. M.C, « L'évolution de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique industrielle en Algérie : Panorama théorique et analyse d'une expérience (1962-1995) », Cahiers du CREAD n°55, 1er trimestre 2001, pages 51-78.

passé et au maximum pour faire approuver une décision du comité de gestion. Ce sont les responsables qui provoquent les réunions et qui parlent aux ouvriers qui se bornent à intervenir pour réclamer des augmentations de salaire ou soulever des questions relatives aux primes diverses. Tous les pouvoirs de décision sont concentrés au sein des comités de gestion, les conseils de travailleurs s'étant effacés et les assemblées générales ne faisant guère que désigner les responsables »¹.

Dans la période de l'autogestion, les réunions sont régulières afin de préparer l'entreprise algérienne au passage à une économie socialiste, cependant, ces réunions qui auraient dû avoir un caractère informatif ne l'étaient pas parce que les décisions sont prises par la tutelle. A cette époque l'ouvrier algérien est considéré comme une simple machine de production.

1-2- Les rapports avec l'administration, le parti et le syndical ;

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

L'entreprise autogérée algérienne de cette période-là n'a pas été bien gérée, parce que les hommes politiques de cette époque n'ont pas donné d'intérêt à la vie et à l'évolution de

¹ HELIE Damien, « L'autogestion industrielle en Algérie », OP. CIT, P 113-126.

² Ibid. P 113-126

cette entreprise. Cela a donc engendré alors l'émergence des objectifs et des propos différents entre l'appareil politique du pays et la classe ouvrière algérienne. Alors qu'il devait avoir une collaboration des deux parties rien que pour l'atteinte des objectifs économiques et sociaux du pays en général et de l'entreprise en particulier.

1-3- La participation des travailleurs à la gestion ;

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

La participation des ouvriers à la gestion de leur entreprise était un objectif parmi les autres qui sont fixés par la tutelle, mais cette participation n'a pas pu avoir lieu à cause du manque de la compétence et de la qualification. A cette époque-là, l'ouvrier algérien n'a pas accordé d'importance à aucun facteur sauf celui du salaire qui était, pour lui, le plus important. Cela donc signifie que la communication au sein des entreprises autogérées était presque absente ce qui a empêché la participation des ouvriers à la gestion et à la prise de décision.

¹ HELIE Damien, « L'autogestion industrielle en Algérie », OP. CIT. P 113-126

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

« L'entreprise socialiste est caractérisée par une grande participation des travailleurs à la gestion de l'économie et par une volonté des autorités politiques de n'instaurer la démocratie économique qu'après la création d'un secteur public industriel et commercial puissant et la mise en route d'une planification centralisée et impérative. L'entreprise socialiste est ainsi définie comme étant celle dont le patrimoine est constitué intégralement par des biens publics (décret 75-23 du 29 avril 1975 portant statut-type de l'entreprise socialiste, art2). Elle est gérée selon les principes de la gestion socialiste.

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

- La participation des travailleurs à la gestion ;
- La formation des travailleurs ;
- L'exercice du contrôle.

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

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

¹ MELBOUCI Leila et BELMIHOUB. M.C, « L'évolution de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique industrielle en Algérie : Panorama théorique et analyse d'une expérience (1962-1995) », OP. CIT. P51-78

Après avoir passé par la période de l'autogestion, les gouverneurs ont décidé d'étatiser et de rendre publiques tous les biens industriels, et cela par le passage vers une économie socialiste. Cette transition était dans le but de faire valoir l'économie algérienne en général et l'ouvrier algérien en particulier en se fixant trois objectifs principaux dont le premier était de faire participer les salariés à la gestion des entreprises. Cette participation qui était mise en place par un organe représentatif à savoir les représentants des travailleurs.

Mais à cette époque-là, le régime socialiste a exigé une forte centralisation, et n'a permis aucun changement positif à l'égard des travailleurs. Car dans une entreprise qui fonctionne sans aucun organigramme et où l'information ne circule pas entre les membres la constituant, le changement ne pourra jamais y avoir lieu.

2-1- la nature de prise de décisions dans les entreprises nationales (socialistes) ;

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

L'absence d'une information adéquate est très largement dénotée dans les principaux domaines ci-après où se situent les problèmes de fonctionnement ; comptabilité générale et analytique, statistiques, informatique, finance et administration, prix de revient, gestion des immobilisations et du patrimoine, investissement, audit, gestion budgétaire, contrôle de gestion et analyses des procédures circuits et méthodes, liaisons entre les sièges et les unités. De ce fait, les décisions qui en découlent revêtent un caractère sommaire et uniforme, car prises en

dehors de l'entreprise, lieu d'exécution par excellence. Le contrôle, dernière étape de tout le processus de décision s'effectue d'une manière schématique, l'accent étant mis sur les aspects formels et quantifiables des opérations. Or l'efficacité d'une gestion ne dépend pas exclusivement de ces éléments. Elle est le produit d'un certain nombre de facteurs tels que le degré d'intégration géographique et sectorielle de l'entreprise, la qualité de l'information et la qualité de ses dirigeants.

On note que les résultats de la colonisation au niveau individuel ont provoqué des difficultés de prise de décision, de prise d'initiative et incitent l'ouvrier à refuser de reconnaître ses fautes dans le travail, à cause du complexe qui lui a été inculqué. Le travailleur ne peut pas s'adapter, sinon difficilement, à l'industrialisation, car celle-ci demande une ouverture d'esprit, alors que la colonisation l'a enfermé dans un ghetto psychologique. Cette situation empêche l'ouvrier de prévenir les erreurs dans son activité. L'existence d'un climat malsain de travail est visible, les circuits d'information entre les groupes ne fonctionnent pas bien, l'individu y est mal intégré. Les chefs d'ateliers et les chefs d'équipes ne sont pas sensibilisés ; ils sont obnubilés par leur problème ; logement, disparité des salaires. Les inégalités de rémunération à travail égal, ne sont-elles pas une source de découragement ? Ce climat n'entraîne-t-il pas l'angoisse et l'insécurité devant l'ampleur de la tâche, un sentiment de lassitude, de démoralisation, de laisser faire total ? »¹.

Dans l'étape de la gestion socialiste des entreprises, et comme on l'a déjà évoqué, parmi ses objectifs principaux on trouve celui de la participation des ouvriers à la gestion. Mais dans la réalité des choses, cela n'a jamais été appliqué à cause d'une mauvaise ou bien d'une absence totale de la circulation de l'information. Tenant à signaler qu'à cette époque les dirigeants des entreprises prennent les décisions d'une façon autonome et pour les décisions fondamentales elles sont prises au niveau de la tutelle sans aucune prise en considération ni de l'aspect social de l'entreprise ni de l'aspect psychologique de l'ouvrier afin de le valoriser et de le faire adhérer aux objectifs de l'entreprise. C'est important aussi de signaler que les ouvriers algériens de cette époque étaient des ouvriers sans aucune qualification et une compétence basse, c'est un facteur qui les a aussi empêchés de participer à la gestion et à la prise de décisions, sans oublier les conséquences désastreuses sur le plan psychologique de l'ouvrier algérien qui a complètement perdu confiance en lui-même. C'est important de signaler aussi que dans toute entreprise ou organisation la communication est vraiment

¹ MELBOUCI Leila, « le modèle des entreprises publiques algériennes échec ou fin de mission », édition EL-AMEL, Tizi Ouzou, 2008, P 158-159.

cruciale, parce que ce n'est qu'avec la communication qu'on transmet les informations qui vont à leur tour permettre un bon fonctionnement et une forte intégration de tout le personnel.

3- La restructuration des entreprises algériennes ;

« De 1982 à 1986, le prix du baril de pétrole était à son niveau maximum (35-40\$) et, par conséquent, l'État pouvait à la fois assurer une paix sociale et une restructuration industrielle et organisationnelle du système productif dans le sens d'une meilleure efficacité. A cet effet, il y a lieu de rétablir les grands équilibres: d'où la commission "des grands équilibres" présidée par le ministre de la Planification. De ce fait, toutes les entreprises nationales ont subi, à la suite du découpage organique, des modifications de leurs organisations selon un schéma standard élaboré par le Comité d'organisation et de gestion des entreprises, une espèce de bureau d'étude central à caractère administratif. Ainsi aux aberrations du découpage industriel se sont ajoutées celles de l'organisation. Les nouvelles localisations imposées des sièges des nouvelles entreprises aggraveront leurs dysfonctionnements.

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

La restructuration est une action économique visée par les hommes politiques de cette époque. Elle consistait en un découpage de toutes les entreprises nationales afin de créer un tissu industriel et de couvrir tout le pays, afin d'assurer un emploi pour tous les citoyens et pour toutes les régions. Ce découpage était suite au dysfonctionnement et l'incapacité des entreprises socialistes d'atteindre les objectifs économiques et sociaux du pays. Alors la tutelle a cru pouvoir remédier à ces problèmes grâce à un découpage des entreprises et cela afin de pouvoir assurer une bonne gestion et un bon fonctionnement en réduisant leurs tailles, aussi, parce que la gestion des entreprises nationalistes était difficile à cause du nombre de leurs personnels ainsi que leurs tailles qui étaient vraiment intense, sachant que l'Algérie s'est engagée dans une perspective d'une industrie industrialisant.

¹ MELBOUCI Leila et BELMIHOUB. M.C, « L'évolution de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique industrielle en Algérie : Panorama théorique et analyse d'une expérience (1962-1995) », OP. CIT.

3-1- l'objectif de la restructuration ;

« La restructuration organique répondait à des principes de décentralisation pour permettre aux travailleurs de s'exprimer au sein de leurs unités de production et de rechercher l'efficacité. Cette décentralisation visait par une répartition des ressources humaines et matérielles nécessaires, un équilibre régional et une meilleure distribution des produits à l'échelle spatiale. Les travaux de restructuration programmés ont été réalisés en trois étapes successives ; premièrement par ligne de produit ou par filière d'activité, deuxièmement la restructuration qui est une spécialisation par fonction, troisièmes le découpage des activités de l'entreprise. Pour le secteur de l'industrie lourde, la restructuration s'est concrétisée par la mise en liquidation de 5 entreprises existantes et la création de 54 nouvelles entreprises. Cette restructuration a nécessité la mise en place de nouvelles équipes dirigeantes, la refonte des organigrammes et d'importantes restructurations financières »¹.

Toute procédure notamment en économie doit préalablement fixer un objectif à atteindre. Pour la restructuration en Algérie, l'objectif principal est de donner à l'ouvrier une chance pour participer à la gestion de son entreprise et de faire de lui un ouvrier gestionnaire. Cette chance de participation offerte pour le personnel était non seulement un avantage pour le salarié mais aussi une opportunité pour l'entreprise qui va lui permettre de recevoir toutes les suggestions et les critiques émanant de ses ouvriers et cela non pas par la voie de revendication ou de protestation mais par le biais d'une bonne communication et une forte interaction.

4- La période de la réforme des entreprises algériennes ;

« Les réformes économiques amorcées en 1988 peuvent être identifiées comme étant un processus de transformation de l'économie algérienne. Elles correspondent, ainsi, à une réforme globale. Elles touchent aux fondements du mode de fonctionnement de l'économie basé sur la planification et l'allocation centralisée des ressources. Les réformes économiques sont fondées sur la redéfinition du rôle de l'Etat dans la sphère économique et la transformation du statut et du rôle de l'entreprise publique. Leur objectif essentiel vise la recherche d'une plus grande efficacité de l'appareil de production par l'utilisation des règles économiques de gestion et le développement de la concurrence pour l'allocation des ressources, à même de garantir la croissance de la production. L'entreprise considérée comme

¹ MELBOUCI Leila, « le modèle des entreprises publiques algériennes échec ou fin de mission », OP. CIT, P 196-197

le lieu de création des richesses constitue à ce titre le centre des réformes économiques. Son statut et son champ de responsabilité dans la gestion économique détermine le rôle qu'elle peut jouer pour augmenter le niveau de la production »¹.

4-1- La question de la participation dans la nouvelle législation ;

« De nouvelles règles de représentation ont été introduites par la nouvelle législation du travail, remettant en cause l'ancien système de représentation mis en place au début de la décennie 70 G.S.E. (Gestion Socialiste des Entreprises). Il faut préciser que le dit système ne concevait la représentation que pour les travailleurs salariés, il excluait ainsi l'autre partie représentée par les employeurs. La représentation des salariés s'effectuait dans le cadre de "l'assemblée des travailleurs". Ces assemblées élues au sein des entreprises et des unités économiques assurent une double fonction qui paraît contradictoire: elles constituaient, d'une part, un "organe de gestion" en vertu de la participation institutionnalisée des travailleurs à la gestion socialiste de l'entreprise et, d'autre part, un conseil syndical au titre des activités de section syndicale. Ces règles de représentation étaient sous-tendues par une approche idéologique des relations de travail dans "l'entreprise socialiste" excluant le caractère conflictuel de ces relations.

La nouvelle législation opère une rupture avec l'approche du "travailleur gestionnaire" telle qu'incarquée par la GSE. Les principaux aspects de cette rupture peuvent être illustrés par:

-La reconnaissance, dans la nouvelle législation, des organisations syndicales des employeurs qui intègrent aussi bien les chefs d'entreprises privées que les dirigeants des entreprises publiques.

-La reconnaissance du pluralisme syndical, qui se traduit par l'émergence de nouvelles organisations représentant les travailleurs salariés.

-La reconnaissance du fait que, dans une même entreprise, les divers groupes professionnels peuvent être représentés par des syndicats distincts.

Un autre aspect qui permet d'illustrer cette rupture concerne l'introduction de la distinction, du point de vue légal, entre la fonction de représentation syndicale et la fonction de représentation des travailleurs au titre de la participation. Quatre institutions ont été mises en place pour assurer la représentation des travailleurs salariés:

¹ ARABI Mohamed et FERFERA M. Yassine, « Réformes économiques et gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique algérienne », Cahiers du CREAD n°49, 3ème trimestre 1999, pages 35-56.

-Les délégués syndicaux désignés par les structures syndicales de toutes les organisations syndicales représentatives dans une entreprise d'au moins vingt salariés.

-Les délégués du personnel, élus dans chacun des "lieux de travail distincts" de l'entreprise, chacun des lieux de travail devra comprendre au moins vingt salariés. Au niveau de chaque lieu de travail la répartition des sièges à pourvoir doit permettre une représentation de toutes les catégories socioprofessionnelles.

-Le comité de participation, constitué au niveau de l'entreprise, regroupe l'ensemble des délégués du personnel élu dans les lieux de travail. La représentation des cadres et des agents de maîtrise doit être au moins égale au tiers des sièges à pourvoir.

-Les représentants des travailleurs au niveau du conseil d'administration, élus au sein du comité de participation »¹.

Vu les divers dysfonctionnements qu'a connu l'entreprise algérienne depuis son autogestion à sa restructuration, l'Etat a constaté que les objectifs prévus ne sont pas du tout atteints. C'est pourquoi, il a opté à une réforme qui allait peut-être permettre l'atteinte des objectifs économiques et sociaux. Cette réforme était appliquée à base d'une nouvelle législation qui a complètement contredit la législation de la gestion socialiste des entreprises et qui portait sur un ensemble de caractéristiques telles que la reconnaissance du syndicalisme au sein des entreprises, la mise en place des organes distinctifs afin de bien préciser les organes représentatifs des travailleurs et les organes syndicaux dans les entreprises. Ce principe de distinction avait pour but non seulement la classification des rôles et des fonctions mais aussi la communication entre les ouvriers et la direction.

4-2- Les principes généraux de la nouvelle législation.

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

4-2-1- Le désengagement de l'Etat ;

« Jusqu'à la veille de la promulgation de la nouvelle législation du travail, les relations de travail étaient réglementées par la GSE (gestion socialiste des entreprises) et le SGT (Statut

¹ ARABI Mohamed et FERFERA M. Yassine, « Réformes économiques et gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique algérienne », OP. CIT. P 35-56.

général du travailleur). La loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail a mis fin à cette situation en abrogeant les dispositions de l'ordonnance 71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises. Elle lui substitue, en plus des organes de participation, de nouvelles règles assises sur le principe de la négociation collective.

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

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

4-2-2- La libre expression des employeurs et des salariés.

« Le deuxième aspect sur lequel a été assise la nouvelle législation du travail est relatif à la libre expression des partenaires sociaux (employeurs-salariés). Cette liberté est clairement exprimée dans la loi 90-14 relative à la liberté syndicale, permettant ainsi la création d'organisations syndicales aussi bien pour les travailleurs salariés que pour les employeurs. Cette liberté d'expression est aussi illustrée par le droit de négociation introduit par la loi 90-11 portant relations de travail. La dite loi recommande aux partenaires la négociation collective et la mise en place de conventions collectives. La liberté d'expression se traduit, enfin, par la reconnaissance du droit de grève pour les travailleurs par la loi 90-02 du 06 février 1990 »².

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

¹ ARABI Mohamed et FERFERA M. Yassine, « Réformes économiques et gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique algérienne », OP. CIT. P 35-56

² Ibid. P 35-56.

4-3- la libéralisation du fonctionnement de l'entreprise algérienne ;

« Les réformes économiques ont visé la restauration de l'identité et de la personnalité de l'entreprise publique. Elles (réformes) restituent aux entreprises la prise en charge directe de ses fonctions. Il s'agit de faire en sorte que l'entreprise publique ne se limite plus à de simples fonctions d'exécution, mais qu'elle devienne, un centre autonome de décision, un centre de choix pour définir les objectifs de son activité. Le principe retenu de l'autonomie des entreprises publiques implique des changements importants. Ceux-ci trouvent leur signification dans l'introduction de la distinction entre les pouvoirs du propriétaire du capital de l'entreprise et les prérogatives d'administration et de gestion. Ainsi, l'entreprise publique devient une personnalité morale distincte de l'Etat. Ce dernier est propriétaire, actionnaire du capital de l'entreprise publique, mais il ne gère plus. L'entreprise publique, quant à elle, est une personne morale, commerçante, dotée d'un capital social, de l'autonomie financière et soumise à l'obligation de résultats découlant de leur administration et de leur gestion.

Ce nouveau mode de fonctionnement de l'entreprise publique, introduit par les lois relatives à l'autonomie est ainsi fondé sur les règles du droit commercial. Ceci signifie que cette entreprise est libre de conclure des accords ou des conventions selon ses propres intérêts. Elle n'est plus soumise aux règles rigides des codes des marchés. Il signifie ainsi que l'entreprise publique est désormais soumise aux procédures de liquidation (faillite), si elle ne parvient pas à honorer ses engagements financiers. En contrepartie de l'obligation de résultat et de la sanction du marché, l'entreprise autonome dispose de prérogatives dans les domaines suivants:

- Etablissement de son organigramme en fonction des spécificités de son activité.
- Fixation libre des prix en vertu de la loi 90-12 année 1990. Liberté des prix 1995 qui lui permet de couvrir ses coûts de production.
- Le choix de ses réseaux de distribution, remettant en cause le principe de séparation des activités de production et de commercialisation.

-L'élaboration de la politique de rémunération à travers la mise en œuvre des conventions collectives, après l'abrogation du SGT et de la GSE par la loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail »¹.

La réforme des entreprises algériennes consistait à offrir à l'entreprise une certaine autonomie de gestion et de planification. Cependant, l'Etat de cette époque est devenu non pas comme l'Etat de l'entreprise socialiste ou bien autogérée. De ce fait l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre qui lui a permis d'avoir une forte indépendance vis-à-vis de l'Etat, l'entreprise s'est trouvée donc dans une activité autonome, où elle répartit les rôles et les statuts à sa façon, afin d'obtenir un réseau interne où la communication représente une nécessité et l'information reste en circulation régulière.

¹ ARABI Mohamed et FERFERA M. Yassine, « Réformes économiques et gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique algérienne », OP. CIT. P 35-56.

Chapitre IV :
Présentation de
l'organisme
d'accueil ;

Chapitre IV : présentation de l'organisme d'accueil ;

Ce quatrième chapitre, on l'a réservé à une présentation de l'organisme d'accueil, qui est une société par action nommée CEVITAL. On va aborder quelques aspects de cette société tels que son implantation géographique, son effectif, ses valeurs, sa structure principale d'encadrement, les rôles de ses diverses directions et leurs politiques ressources humaines, et tous ces facteurs on les a abordés tout en se basant sur des documents internes de l'entreprise.

1- Présentation de l'organisme CEVITAL ;

CEVITAL est une Société par Actions au capital social de 68,760 milliards de DA. Elle a été créée en Mai 1998, Elle est implantée à l'extrême –Est du port de Bejaia à l'arrière port de Bejaia à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie, elle est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les cinq dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. CEVITAL Food est passée de 500 salariés en 1999 à 3996 salariés en 2008

2- Les valeurs de la SPA CEVITAL ;

Un référentiel de valeurs a été mis en œuvre -code de bonne conduite-, signé par tous les collaborateurs. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire. Cette entreprise dispose d'un référentiel de valeur, qui doit inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel. A cet effet, les règles d'or de cette société sont IRIS (Intégrité, Respect, Initiative, et Solidarité).

2-1- Intégrité ;

Toute relation avec un partenaire (client, professionnel, représentant du gouvernement, de l'Etat...) doit intervenir dans la transparence et en respectant des lois, normes en vigueur et règles d'éthiques.

A ce titre, tout employé, dans ses activités professionnelles et relations qui en découlent, doit éviter d'user dans sa position pour tirer profit, d'accorder ou de s'accorder un

avantage quelle que soit sa nature, doit éviter toute situation provoquant un conflit entre ses intérêts personnels et familiaux avec ceux de CEVITAL, aussi il doit éviter tout agissement visant à soudoyer un partenaire, un représentant des pouvoirs publics, un collègue, ou n'importe qu'elle partie prenante, ou à l'induire en erreur, par le mensonge ou par la communication des informations erronées, la dissimulations d'informations ou de documents, ainsi qu'il doit éviter l'acceptation, d'un partenaire, un cadeau, don ou toute autre chose, pouvant altérer le principe d'objectivité et de neutralité et par conséquent de compromettre la prise de décision.

Chaque employé est tenu également de ; rejeter et combattre toute forme de corruption, d'agissement susceptible d'entacher la réputation de CEVITAL ou d'affecter, individuellement ou collectivement, son intégrité en signalant à la hiérarchie ce genre de comportement qui porte préjudice à chacun de ses employés, et d'éviter toute forme de gaspillage, de préserver la confidentialité des informations et renseignements auxquels il a accès dans le cadre de sa fonction, finalement il doit agir pour la préservation des investissements, des biens et intérêts de CEVITAL.

2-2- Respect ;

Le respect est un principe que CEVITAL entend accorder et témoigner régulièrement et attentivement à l'ensemble de ses collaborateurs, des acteurs de la vie économique et sociale, de l'environnement interne et externe.

La société CEVITAL traite ses employés avec dignité, équité et les protège dans leur travail de toute forme de discrimination. Le mérite étant le critère fondamental de différenciation entre les individus dans la gestion des ressources humaines. Elle entreprend des actions pour favoriser un climat de travail sain pour ses collaborateurs et les protéger en matière de santé et de sécurité. Chacun est traité avec les mêmes égards ; tout en honorant ses engagements vis-à-vis de ses clients, fournisseurs et institutions.

CEVITAL respecte la vie privée de ses collaborateurs et assure la confidentialité des informations personnelles les concernant. En contrepartie, tout employé est tenu de se conduire de façon responsable, même en dehors du travail, dans le souci de préserver l'image et la réputation de CEVITAL. Aussi, chaque employé est tenu de respecter les lois et les règlements, tous ses interlocuteurs quel que soit leur titre, rang, qualité et éviter toute malveillance dans ses propos qu'ils soient verbaux ou écrits, ainsi qu'il doit respecter l'environnement contre toute dégradation, insalubrité, salissure, danger, jet et prolifération des déchets, en observant les consignes et les règles établies.

2-3- Initiative ;

La société CEVITAL encourage et récompense l'initiative génératrice de valeur ajoutée à tous les niveaux, que cette dernière soit matérielle ou immatérielle.

L'initiative reste, pour cette société, un canal privilégié d'expression des talents et de concrétisation d'innovation se traduisant par une croissance des richesses et par conséquent l'amélioration du bien-être des collaborateurs.

Chacun de ses employés est appelé à prendre de l'initiative en vue d'améliorer les performances de ses activités, en s'inscrivant dans la transparence et la logique de fonctionnement de chaque organisation.

A ce titre chaque employé se doit d'éviter toute attitude passive et attentiste face à un problème ou une problématique qui est de son ressort et de proposer des solutions pour pallier les insuffisances, anomalies constatées, et initier des actions d'amélioration.

2-4- Solidarité ;

CEVITAL est une entreprise citoyenne qui œuvre pour le maintien et le développement de l'esprit de solidarité et d'entraide qui règne au sein de ses entités.

Cette valeur ancestrale qui caractérise fortement notre société et que partage naturellement l'ensemble de nos populations, se manifeste régulièrement à travers, le partage, le soutien et l'échange des biens, d'expériences entre les personnes et les groupes d'individus de nos différentes entités.

La société CEVITAL consacre d'énormes moyens pour favoriser d'avantage, cette solidarité qui s'exprime à travers les actions entreprises de façon durable en direction de ses ressources humaines et des citoyens, à savoir ; l'université d'entreprise qui devient un carrefour de renforcement des liens entre les collaborateurs, les aides qu'elle accorde à ses employés, la contribution aux actions caritative et œuvres de bienfaisance au profit d'associations à caractère non lucratif, le sponsoring d'actions culturelles, les action réalisées à titre de secours en cas de sinistre, et la création et la préservation des emplois.

A cet effet, les employés de CEVITAL sont tenus de ; se rendre disponible pour l'entreprise et les membres de l'équipe, proposer des solutions et des aides aux personnes avec lesquelles on est en interaction, adopter et garder une attitude positive à l'égard d'autrui,

et finalement dialoguer sereinement avec ses vis-à-vis et éviter de prendre des positions tranchées dans le doute et ou l'ignorance.

3- La politique ressource humaine de la SPA CEVITAL ;

La réussite de cette société qui est leader dans son domaine repose notamment sur sa vision qui consiste à faire de la Ressource Humaine, sa source pérenne de prospérité, tout en assurant à chacun de ses employés un développement professionnel harmonieux.

A cet effet, « la SPA CEVITAL adopte une politique de ressources humaines axée principalement sur 03 principes fondamentaux qui sont ;

3-1- L'acquisition des meilleurs talents ;

Basée sur un processus d'identification et de sélection complété par un programme d'intégration pour faciliter leur adaptation et leur opérationnalité, étayée par un programme de communication ayant pour aux fins de faire connaître l'Entreprise et les opportunités de développement et d'épanouissement quelle offre.

3-2- Le développement des compétences appuyé par ;

Une gestion prévisionnelle qui permet d'anticiper les besoins futurs et une meilleure planification des ressources, des programmes de formation, du coaching et du mentorat, la mise en place d'une « Université d'entreprise », Des parcours professionnels, offrant des perspectives d'évolution.

3-3- La reconnaissance et la rétribution consacrées par un système de rémunération fondé sur le principe d'équité et de différenciation en fonction des contributions et des performances ;

Se focalise sur l'aspect de la rémunération qui s'effectue avec une équité et une transparence en fonction du rendement d'un employé tout en le différenciant d'un salarié à un autre avec l'attribution des primes individuelles selon le rendement et les performances d'un employé afin de valoriser ses efforts »¹.

¹ <http://www.cevital.com/fr/carriere/politique-rh.html>

4- L'organisation générale des composantes et les missions des directions:

4-1- Structure de l'encadrement: Organigramme de la SPA CEVITAL ;

4-2- Missions et services des composantes de la DG:

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

4-3- La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions:

La direction générale de cette société englobe plusieurs sous directions, chacune d'elles dispose d'un rôle préalablement attribué.

3-3-1- La direction Marketing:

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

3-3-2- La direction des Ventes & Commerciale:

Elle prend en charge la commercialisation de toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

3-3-3- La direction Système d'informations:

Elle assure la mise en place des moyens de technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mise à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

3-3-4- La direction des Finances et Comptabilité:

Les différentes tâches qu'elle remplit sont ; préparer et mettre à jour les budgets, tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes, pratiquer le contrôle de gestion et faire le Reporting périodique.

3-3-5- La direction Industrielle:

Chargée de l'évolution industrielle des sites de production, elle définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site, analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail, ainsi qu'elle anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...), elle est aussi responsable de la politique environnement et sécurité et participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

3-3-6- La direction des Ressources Humaines

Définie et propose à la direction générale les principes de Gestion des ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe, elle assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL food, pilote les activités du social, assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion des ressources humaines, établit et maîtrise les procédures, Assure le recrutement, Chargé de la gestion des carrières, elle identifie les besoins en mobilité, et s'occupe aussi de la gestion de la performance et des rémunérations, de la formation du personnel, comme elle assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires, et participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

3-3-7- La direction Approvisionnements :

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement), Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût, afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

3-3-8- La direction Logistique

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), son rôle consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistiques, elle

assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou en moyens de transport des clients, Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières, intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS,..), elle gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

3-3-9- La direction des Silos:

Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage, elle stocke dans les conditions optimales les matières premières;

Elle expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits la matière première dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration, elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

3-3-10-La direction des Boissons

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK

Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement

3-3-11-La direction Corps Gras :

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes :une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur. Sa mission principale est de raffiner et de

conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous leurs produits sont destinés à la consommation d'où leur préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

3-3-12-La direction Pôle Sucre :

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

3-3-13-La direction HSE (Hygiène, Sécurité et Environnement):

Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux, elle veille au respect des exigences réglementaires des produits, environnement et sécurité, garantit la sécurité de son personnel et la pérennité de leurs installations, comme elle contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et répond aux exigences des clients.

3-3-14-La direction Energie et Utilités:

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Processus : d'environ 450 m³/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'électricité haute tension, moyenne tension et basse tension, avec une capacité de 50MW.

3-3-15-La direction Maintenance et travaux neufs:

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés, planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations, gère et déploie avec le directeur Industriel et les directeurs de pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier), rédige les cahiers des charges en interne, et négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

Chapitre V :

Exemple d'un conflit et
quelques évènements de la
communication
interpersonnelle au sein de
l'entreprise CEVITAL :

Chapitre V : exemple d'un conflit et quelques cas communicationnels dans l'entreprise CEVITAL :

Au sein de la SPA CEVITAL, la communication interpersonnelle est une forme de la communication interne qui est très pertinente et qui s'effectue d'une manière régulière non seulement entre les employés d'un même groupe mais aussi entre les différents employés et leurs directions ainsi qu'avec la direction générale.

Lors d'un entretien avec un responsable occupant un poste de directeur des ressources humaines adjoint, on a pu constater que la communication interpersonnelle dans cette entreprise dispose d'une procédure à suivre afin de pouvoir formaliser et de rendre officielle l'information. A cet effet, les employés ont des représentants qui jouent un rôle d'intermédiaires entre eux et la direction générale. Cependant, lors d'une nécessité pour se réunir, les représentants des salariés vont émettre une demande de réunion à la direction qui va la prendre en charge afin de fixer un rendez-vous pour discuter avec eux et débattre les points de leurs revendications. Et c'est pareil même pour la direction, lors d'un besoin, elle va émettre des convocations aux représentants des salariés et aux personnes concernées afin de se réunir pour discuter d'avantage sur les points voulus. Ajoutant à cela que même le directeur général est à la disposition de ces représentants, il suffit juste de lui émettre une demande de réunion et l'ordre du jour et, ce sont, généralement, des demandes acceptées sans aucune hésitation.

Pour ce qui est de la communication interpersonnelle dans des groupes de travail distincts, on trouve ce qu'on appelle les briefings et qui sont organisés presque chaque jour afin de discuter du travail, d'éclaircir d'avantage le rôle et l'objectif de chacun ainsi qu'instaurer un climat de transparence entre les salariés.

1- L'événement marquant l'année 2012 au sein de la société CEVITAL ;

En 2012 la SPA CEVITAL a connu un conflit qui a marqué son histoire. Qui était principalement dû au manque de la communication en général et la communication interpersonnelle en particulier. Ce manque de communication interpersonnelle s'est manifesté par plusieurs façons telles que la non transparence dans le processus de promotion qui a engendré un mécontentement auprès des salariés, incompréhension de l'information à cause de la circulation de l'information informelle ce qui a créé un sentiment de doute et de crainte aux yeux des employés. Le contact avec la direction n'étant pas direct, l'information n'est pas souvent transmise telle quelle, mais plutôt, dans la plus part du temps, elle est modifiée et

travestie à la façon de l'intermédiaire, ce qui a provoqué un retard dans le retour de l'information, les salariés, de ce fait, avaient l'impression qu'ils ne sont pas écoutés par la direction à cause de la transformation et de la modification de l'information et de son contenu.

Ce conflit s'est manifesté sous forme d'une protestation collective qui a duré une journée et qui a touché beaucoup plus les employés de la production. Mais les membres actionnaires de cette société n'ont pas pris à la légère cette protestation et ils se sont déplacés pour discuter de face à face avec les employés protestataires tout en s'engageant à prendre en charge les doléances des travailleurs. Aussi ces actionnaires ont fixé un rendez-vous avec les représentants des salariés pour mettre au clair les points de revendications. Cette réunion a été clôturée avec un PV (procès-verbal) de réunion avec des solutions aux divers problèmes et revendications ainsi qu'avec des engagements de la part des actionnaires.

2- L'installation d'une commission d'audite social ;

Vu l'importance accordée au facteur humain par cette société, la direction générale ne s'est pas contentée de la résolution du conflit, a voulu plutôt elle a voulu détecter les malaises et les causes profonde de cette insatisfaction et de cette revendication afin de prévenir l'émergence d'un événement pareil en son sein, que ce soit à court, à moyen ou à long terme. Alors cette direction a implanté une cellule d'audite sociale non pas pour augmenter ses charges financière mais c'est pour mettre fin même aux racines de cette insatisfaction et ce malaise des employés.

L'activité de cette commission qui avait pour but l'amélioration des conditions sociales de l'entreprise a duré 26 jours tout en effectuant des entretiens dans chaque direction et avec le maximum possible de salariés. Elle a abouti à la formulation d'un ensemble d'un ensemble d'aspects d'insatisfaction, de suggestions et de recommandations afin de satisfaire les salariés et améliorer la situation sociale de la société, telles que le recours à des réunions d'une manière obligatoire et régulière, l'accord des crédits de bien être pour les salariés.

3- Les facteurs de malaise et d'insatisfaction ;

Comme il a été déjà évoqué, cette commission dispose d'un rôle et d'une fonction bien précise qui est l'amélioration des conditions sociales de l'entreprise. Mais le processus de réalisation de cette mission a été précédé par l'identification des causes principales du malaise et d'insatisfaction afin de pouvoir mettre fin à cette entrave à titre définitif. On note que les causes principales identifiées sont les suivantes ;

-La rémunération, le développement de carrière où la transparence dans la réalisation de plan de suivi de carrière joue un rôle important, et cela est engendré en toute évidence par le

manque d'une communication nécessaire à la compréhension de la procédure par tous les employés,

-les conditions du travail, l'administration du personnel car les employés ont réclamé une certaine rigidité et un certain autoritarisme de la part de leurs supérieurs hiérarchiques tout en dévalorisant leurs compétences et leurs qualifications,

-les valeurs de l'entreprise ; en effet, les employés ont affirmé que pour faire adhérer le personnel aux valeurs de l'entreprise il faut qu'il y ait une certaine communication interpersonnelle qui va lui permettre une intégration facile et efficace.

-la politique sociale de l'entreprise.

4- Les suggestions et les recommandations proposées ;

Cette mission qui a joué un rôle crucial dans la résolution de ce conflit a fini par émettre des suggestions afin de mettre fin non seulement au conflit mais plutôt à toutes ses causes et ses origines. Ces ses recommandations sont les suivantes ;

4-1- Concernant la rémunération ;

Cette commission trouve que c'est important de bien éclaircir le salaire attribué à chaque grade et de mesurer aussi les efforts fournis d'une manière individuelle.

4-2- Concernant la promotion ;

La proposition est d'expliquer d'avantage les procédures et les critères de sélection aux salariés afin de les mettre tous au courant des règles et des plans de l'entreprise et afin d'assurer un climat de transparence et de confiance au milieu du personnel.

4-3- Concernant le suivi de carrière ;

C'est important de mettre au clair le rôle de chacun des employés et de lui identifier d'une manière précise sa tâche tout en respectant ses qualifications et ses compétences.

4-4- Concernant les valeurs de l'entreprise ;

Il faut d'avantage sensibiliser les responsables sur les conséquences néfastes des attitudes négatives de tout genre, il faut aussi faciliter l'intégration des salariés ce qui va leur permettre une adaptation facile et une adhésion aux valeurs de l'entreprise et ce, grâce à la communication régulière avec eux, c'est le cas des réunions mensuelles dont le but est de provoquer des échanges interpersonnels.

4-5- Concernant l'administration du personnel ;

Cette commission a suggéré quelques points tels que la prise en charge des doléances des salariés dans les plus brefs délais, l'amélioration de l'accueil des salariés, garantir l'accès

à l'information pour tous les travailleurs et la déconcentration de certains actes de la gestion des ressources humaines.

5- L'évènement du 8 mars :

Le 8 mars est la journée internationale des femmes, qui est issue de l'histoire des luttes féministes menées sur les continents européen et américain.

La Journée du 8 mars est une journée internationale pour les droits des femmes et qui fait partie des 87 journées internationales reconnues ou initiées par l'ONU (Organisation des Nations Unies). C'est une journée de manifestations à travers le monde, l'occasion de revendiquer l'égalité et de faire un bilan sur la situation des femmes dans la société. Traditionnellement les groupes et associations de femmes militantes préparent des manifestations partout dans le monde, pour faire aboutir leurs revendications, améliorer la condition féminine, fêter les victoires et les avancées.

5-1- L'évènement du 8 mars dans l'entreprise CEVITAL :

L'entreprise CEVITAL, tout en étant leader dans son domaine recrute un effectif important de la gente féminine, en outre, elle lui accorde tellement d'importance au point qu'elle célèbre cette journée internationale des femmes depuis l'année 2006. Et ce en organisant une sortie tout en invitant toutes les femmes salariées, sans exception, qui travaillent non seulement dans l'entreprise CEVITAL mais aussi dans d'autres entreprise qui appartiennent au même groupe telles que LALLA KHEDIDJA et l'entreprise COJECK qui sont sous une même direction générale.

Cet évènement, que cette société considère comme très important, est planifié d'une manière rigoureuse et de sorte que toutes les femmes salariées soient contentes et satisfaites, ainsi la direction procède à formuler une simple invitation qui sera envoyée à l'ensemble des employés par un réseau internet afin de les mettre au courant de cette célébration. Cette rencontre est souvent organisée dans un hôtel de haute envergure à BEJAIA pour un dîner de qualité.

5-2- Le déroulement et les objectifs de cette célébration :

D'après les entretiens effectués auprès de quelques femmes employées au sein de l'entreprise CEVITAL, on constate que le déroulement de l'évènement s'avère impeccable, où toutes les femmes salariées sont libérées de leurs postes à 11 heures au lieu de midi, cet

évènement a été marqué par une restauration qui a été accompagnée par la présence du directeur des ressources humaines et quelques autres directeurs qui ont pris la parole devant les femmes salariées qui y sont présentes. Les discours de ces directeurs étaient non seulement sous forme des souhaits de meilleurs vœux pour les femmes en générale et les femmes salariées de l'entreprise CEVITAL en particulier, mais aussi sous forme des conseils dans la vie quotidienne et surtout dans celle professionnelle, qui constitue une deuxième famille auxquelles ces femmes salariées doivent donner le meilleur d'elles pour pouvoir collaborer au bon fonctionnement de l'entreprise. Aussi ces discours ont porté sur des encouragements et des propos de rassurement qui vont mettre ces femmes salariées en valeur et en situation de considération tout en prenant leurs qualifications, leurs savoirs, et leurs compétences en considération. Comme on a aussi quelques propos qui sont incite ces femmes salariées à se communiquer sans aucun doute et sans aucune hésitation, afin de pouvoir revendiquer leurs droits et de pouvoir s'émerger dans la société comme étant femme digne disposant des droits et des devoirs, et cela en les sensibilisant fortement à tisser des liens d'entente avec leurs collègues afin de pouvoir travailler dans un climat relationnel et amical sans présence d'aucune entrave qui soit idéologique ou culturelle.

Après ces fameux propos des divers responsables, les femmes salariées des différents unités telles que celle d'ELKSEUR, celle de BEJAIA et celle de TIZI OUZOU, se sont attablées au tour d'une table pour un diner collectif, puis elles se sont mises à se déplacer les unes vers les autres tout en communiquant et en souriant entre elles, et à ce moment-là, les nouvelles connaissances et les liens d'entente commencent à se tisser et le caractère relationnel de ces femmes salariées commence à se développer grâce à aux échanges gestuels et verbaux entre elles.

Cette action vise bien sur l'atteinte de plusieurs objectifs non seulement économiques qui sont relatifs à l'augmentation de la productivité et des gains au profil des actionnaires, mais aussi des objectifs sociaux et mentaux. Comme l'indique les propos de quelques femmes salariées interviewées tout en disant que la journée du 8 mars compte beaucoup pour elles surtout au sein de cette société qui se donne de la peine pour les deux vies, personnelle et professionnelle, de la femme salariée, une autre femme employée au sein de cette même société, avoue aussi que le fait de consacrer une journée spécialement pour les femmes salariées permet de créer un sentiment d'être considérée et valorisée. de ce fait, ces objectifs sociaux et mentaux qui veulent dire une satisfaction, une motivation, une considération et l'assurance d'un espace de travail convenable, sans tensions, sans conflits et sans toutes

entraves qui est susceptible d'infecter le morale de ces femme salariées, ce qui va donc leurs permettre d'avoir et d'acquérir une certaine confiance en elles même par le biais de ces encouragements avoués par leurs supérieurs hiérarchiques et par le fait de leurs réserver une journée bien précise pour mettre en claire leurs efforts non seulement ceux relatifs à la vie professionnelle mais aussi ceux qui sont liés à la vie hors travail qui est la vie familiale qui porte sur le nécessité de répondre aux besoins familiaux en matière d'éducation et d'écoute à son conjoint, à sa famille et ses enfants.

Cette société s'est pas arrêtée seulement à ces objectifs mais aussi elle s'est focalisée d'avantage sur l'aspect social dans la vie professionnelle de ses employées, cependant cette action organisée a ciblé un objectif crucial qui est de tisser des liens d'entente entre toutes les femmes qui y travaillent et de développer un aspect relationnel entre elles tout en permettant à chacune de connaitre l'autre afin d'éviter et de prévenir tout situation conflictuelle qui peut avoir lieu en son sein, parce que le fait de réunir toutes ces femmes vas leurs permettre de changer vers le positif toutes les anciennes mauvaises idées qui sont liées à des jugement par rapport aux transparences d'autrui. Comme l'avoue quelques les femmes interviewée en disant que le fait de rassembler toutes les femmes dans une même endroit et au tour d'une même table dans un temps propice tel que le 8 mars permet à toutes les femmes de se connaitre une connaissance approfondie ce qui leurs permet de développer un sentiment d'appartenance à une même famille professionnelle, qui veut dire la suppression de toutes mauvaises idées et intentions à l'égard d'autrui, le développement de bonnes relations, l'aboutissement à un climat de travail où règne la confiance, la transparence et une forte solidarité et entraide de toutes les femmes.

Chapitre VI :
La collecte,
l'interprétation et
l'analyse des
résultats de la
recherche ;

Chapitre VI ; la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats ;

Dans ce chapitre on va procéder à la phase finale de la recherche tout en essayant de lire les différents et d'observer tableaux statistiques afin de pouvoir analyser et interpréter les divers résultats obtenus tout au long de ce travail de recherche. On souligne qu'on va adopter deux démarches d'analyses des données à savoir : l'analyse unidimensionnelle (sous forme de tableaux simples), et l'analyse bidimensionnelle (sous forme de tableaux croisés)

Tableau N°06 : Le genre des enquêtés :

Le genre des enquêtés	Fréquences	Pourcentages
Homme	78	77,22%
Femme	23	22,77%
Total	101	100%

Ce tableau statistique nous révèle le genre de notre population d'enquête. Ainsi, on remarque que 77,22% de notre population est du sexe masculin, tandis que le sexe féminin ne représente que 22,77%.

Cela signifie que dans notre échantillon, le sexe masculin est le plus dominant avec un pourcentage de 77,22%.

Tableau N°07 : La tranche d'âge des enquêtés :

Les tranche d'âge des enquêtés	Fréquences	Pourcentages
De [20 à 30 ans [11	10,89%
De [30 à 40 ans [65	64,35%
De [40 à 50 ans [22	21,78%
Plus de 50 ans	03	2,97%
Total	101	100%

Le tableau ci-dessus nous indique les différentes tranches d'âge de nos enquêtés, La population dominante, qui représente 64,35%, se situe dans la tranche d'âge entre 30 et 40 ans. Vient en suit la population dont la tranche d'âge est de 40 à 50 ans et qui représente 21,78%, suivi d'un autre chiffre, 10,89% qui représente les enquêtés dont l'âge est de 20 à 30 ans, enfin, un dernier chiffre de 2,97% pour la population d'enquête ayant plus de 50 ans.

On peut déduire, grâce à ce tableau, que la population dominante dans notre échantillon est une population jeune qui se situe dans la fourchette d'âge de 30 à 40 ans et qui représente un taux de 64,35% de notre population d'enquête.

Tableau N°08 : Le niveau d'instruction des enquêtés

Le niveau d'instruction des enquêtés	Fréquences	Pourcentages
Moyen	02	02%
Lycéen	08	7,92%
Universitaire	91	90,09%
Total	101	100%

Afin de déterminer le niveau d'instruction de cette population, en se référant aux résultats contenus dans le tableau ci-dessus nous révèle ce qui suit ; soit un taux de 90,09% pour les employés enquêtés universitaires, un taux de 7,92% pour les employés ayant un niveau de lycéen, et un dernier taux de 02% pour ceux dont le niveau est moyen.

A base de ce tableau, on constate que la grande partie des employés constituant notre échantillon, qui sont représentés par un taux de 90,09%, sont tous issus de l'université. Cela veut dire que cette société choisit d'avantage un personnel fortement qualifié afin de s'assurer des compétences intellectuelles de son personnel étant capable de lui apporter un plus.

Tableau N°09 : L'ancienneté des enquêtés dans la société

L'ancienneté des enquêtés	Fréquences	Pourcentages
Moins de 5 ans	17	16,83%
De [5 à 10 ans [53	52,47%
De [10 à 15 ans [25	24,75%
Plus de 15 ans	06	5,94%
Total	101	100%

Les résultats obtenus par le biais de cette question sont relatifs à l'ancienneté des enquêtés, là où on déduit un taux de 52,47% pour un effectif ayant de 5 à 10 ans d'expérience dans cette entreprise, un taux de 24,75% pour ceux qui ont de 10 à 15 ans dans la même entreprise, un taux de 16,83% qui ont moins de 5 ans d'expérience et un dernier taux qui est de 5,94% pour un personnel dépassant les 15 ans d'expérience aussi dans la même entreprise.

En se basant sur les résultats statistiques de ce tableau, où le taux le plus élevé est de 52,47% et qui représente les travailleurs ayant de 5 à 10 d'expérience dans cette société, on peut dire que cette dernière tend vers la préservation de son personnel, tout en se focalisant sur la formation régulière de son personnel sur une bonne gestion de carrière de ce dernier.

Tableau N°10 : Le poste occupé :

Le poste occupé par les enquêtés	Fréquences	Pourcentages
Agent d'exécution	01	1%
Agent de maitrise	32	31,68%
Chef d'équipe	04	3,96%
Responsable	17	16,83%
Cadre	19	18,81%
Superviseur	13	12,87%
Méthodiste	15	14,85%
Total	101	100%

Ce tableau chiffré ci-dessus nous précise les pourcentages des différentes catégories socioprofessionnelles de notre population d'enquête comme suit, un taux de 01% pour la catégorie d'exécution, un taux de 31,68% pour les agents de maitrise, un taux de 3,96% pour les chefs d'équipe, un taux de 16,83% pour la catégorie des responsable, un taux de 18,81%, un taux de 12,87% pour la catégorie des superviseurs et un dernier taux de 14,85% pour la catégorie des méthodistes.

Axe N° 1 ; la stratégie de la communication interpersonnelle au sein de l'entreprise CEVITAL ;

Tableau N°11 : Q1- L'explication du contenu de la tâche pour les salariés par le biais de la communication directe ;

Explication du contenu de la tâche	Fréquences	Pourcentages
Oui	69	68,31%
Non	32	31,68%
Total	101	100%

Ce tableau statistique englobe des réponses sous formes des pourcentages qui représentent les réponses fournies par la population d'enquête. Le premier pourcentage est celui de 68,31% qui représente les employés ayant répondu que cette société leurs a, parfaitement et avec exactitude, communiqué le contenu de leurs tâches.

Un autre taux de 31,68 qui n'est pas négligeable, relatif aux employés qui affirment qu'on leur a pas communiqué ou expliqué le contenu de leurs tâches.

On peut déduire, de ce fait, que cette entreprise communique avec ses nouvelles recrues afin de leur permettre de s'intégrer facilement dans la société et de s'adapter aisément aux valeurs de cette dernière. On souligne que si un employé a bien compris le contenu de sa tâche et les procédures de sa réalisation, l'atteinte de l'objectif sera certaine et sans aucune faille. Tandis que les employés qui n'ont pas reçu des éclaircissements concernant leurs

tâches, doivent sûrement avoir suffisamment d'expérience dans le même domaine pour pouvoir exercer leurs tâches de manière satisfaisante et efficace.

Tableau N°12 : Q2- Le déroulement de la communication interpersonnelle au sein de l'entreprise CEVITAL

Le déroulement de la communication interpersonnelle	Fréquences	Pourcentages
Spontanée	59	58,41%
Organisée	42	41,58%
Total	101%	100%

Le tableau statistique ci-dessus nous démontre les pourcentages représentant le déroulement de la communication interpersonnelle au sein de l'entreprise de CEVITAL et ce, selon la population d'enquête. On peut lire le pourcentage le plus élevé à savoir 58,41%, et qui représente les employés qui ont répondu que la communication interpersonnelle dans cette société est spontanée. Un autre taux qui de 41,58% qui représente les employés qui ont répondu que la communication interpersonnelle dans cette société est organisée.

On peut déduire, à base de ces pourcentages, que la communication directe dans cette société, selon nos enquêtés, est spontanée loin d'être une communication hiérarchisée, ni rigide et ni centralisée. En effet, les employés enquêtés expliquent que cette spontanéité se voit dans le fait de laisser aux salariés une possibilité de s'exprimer librement au moins avec leurs supérieurs directes ce qui permet la circulation rapide de l'information non seulement descendante mais aussi ascendante, sans oublier les avantages que cette spontanéité peut offrir à l'employé, tout en lui permettant et facilitant une communication interpersonnelle d'ordre horizontal, ce qui lui donne alors la possibilité d'échanger des messages et des informations d'une manière verbale avec ses collègues du même niveau hiérarchique. Pour ceux qui trouvent que la communication directe dans cette entreprise est organisée, ils justifient leurs réponses par le fait que cette entreprise, avant de réaliser toute action communicationnelle telles que les réunions, elle procède au préalable à l'affichage ou par l'envoi d'un courrier électronique aux employés concernés afin d'y assister et de proposer leurs avis et leurs suggestions.

Tableau N°13 : Q3- Les moyens de la communication directe utilisés par les supérieurs hiérarchiques

Les moyens de communication interpersonnelle utilisés	Fréquences	Pourcentages
Entretien	28	15,90%
Réunion	53	30,11%
Communication informelle	39	22,15%
Briefing	53	30,11%
Sans réponses	03	1,70%
Total	176*	100%

Le tableau statistique ci-dessus comporte des résultats chiffrés qui vont illustrer les moyens les plus utilisés lors de la communication directe au sein de l'entreprise CEVITAL. On peut lire alors à base de ce tableau, que le taux le plus élevé est de 30,11%, qui représente les employés qui ont répondu que le moyen le plus important est les réunions, un taux de 30,11% pour ceux qui ont répondu par les briefings, et enfin, un autre taux de 22,15% qui représente les employés qui ont répondu par l'existence d'une communication informelle au sein de la société.

Les employés représentés par les deux taux de 30,11%, ont avancé des arguments justifiant leurs réponses tout en disant que les réunions et les briefings sont les plus utilisés parce que, lors de ces derniers, l'employé peut comprendre le contenu de l'information et comme il peut, non seulement, chercher des éclaircissements auprès de son supérieur mais aussi proposer des suggestions et des recommandations, d'ailleurs, dans cette société, les briefings s'effectuent d'une façon régulière surtout dans les ateliers de productions et dans les services techniques, et comme l'expliquent certains employés, les responsables font appel aux briefings, presque chaque jour ou chaque semaine, pour parler d'état d'avancement du travail, afin de classer les priorités à prendre en charge en premier lieu, et pour ce qui est des réunions, les employés disent que la réunion est le moment le plus propice, surtout quand il s'agit d'une décision concernant l'administration, pour discuter de tous les aspects relatifs à l'entreprise, et c'est le moment où l'employé va se sentir valorisé et pris en considération tout en lui offrant la chance de s'attabler autour d'une même table avec ses supérieurs et ses collègues afin de proposer son avis et ses suggestions.

Quant à la communication informelle qui occupe un taux de 22,15% des enquêtés, on peut dire qu'elle est une forme aussi existante, comme le dit quelques employés enquêtés, que la communication informelle a une part dans la communication du groupe, notamment quand

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

il s'agit des employés qui travaillent dans un même service et dans une même catégorie socioprofessionnelle, ce qui nous mène à dire que la communication informelle est inévitable dans ces cas, parce que l'être humain est dans le besoin de communiquer ce qui fait de lui un facteur imprévisible.

Tableau N°14 : Q4- La fréquence d'appel aux réunions dans l'entreprise CEVITAL

Fréquence d'appel aux réunions	Fréquences	Pourcentages
Souvent	38	37,62%
Moyennement	36	35,64%
Rarement	27	26,73%
Total	101	100%

Le tableau ci-dessus nous renseigne sur les pourcentages représentant la fréquence d'appels aux réunions au sein de l'entreprise CEVITAL. On remarque de ce fait, que le pourcentage le plus important est celui de 37,62%, qui désigne les employés qui trouvent que cette société fait souvent appel à des réunions. Un autre taux aussi important qui est de 26,73%, qui représente les employés qui trouvent que les réunions sont rarement utilisées.

L'obtention de ce pourcentage peut être justifié par les arguments avancés par ceux qui pensent que cette société fait souvent appel à des réunions tout en disant que seule la réunion donne à l'information la possibilité d'être bien transmise et bien comprise, aussi en expliquant que la réunion permet à l'employé de prendre part dans la vie de l'entreprise, et ce en lui offrant la possibilité d'adhérer à la culture et aux valeurs de cette dernière. Un autre nombre des employés trouve que la réunion est le seul moment où l'on discute à propos des résultats obtenus pour essayer de trouver des solutions aux problèmes rencontrés, que ce soit d'ordre humain (conflits) ou bien d'ordre technique, aussi une réunion avec la présence de tous les responsables, permet aux dirigeants de s'assurer que l'information est transmise convenablement pour pouvoir s'assurer du bon fonctionnement de toutes les sous directions.

Un autre taux de 26,73% qui représente les employés qui trouvent que les réunions sont rarement organisées au sein de cette société. Ce pourcentage obtenu est justifié par quelques enquêtés en disant que les réunions concernent beaucoup plus les personnes hautement classées dans la hiérarchie, ce qui veut dire qu'ils ignorent qu'une telle réunion est organisée pour une telle date. Ainsi, leur vision ne veut pas dire que cette entreprise ne fait pas du tout appel aux réunions mais qu'elle le fait à une fréquence réduite.

Tableau N°15 : Q5- La sensibilisation de l'entreprise pour une bonne communication interpersonnelle

La sensibilisation du personnel	Fréquences	Pourcentages
Oui	49	48,51%
Non	52	51,48%
Total	101	100%

Ce tableau statistique nous apporte des chiffres représentatifs des réponses concernant la sensibilisation de l'entreprise de son personnel pour une communication interpersonnelle.

Le pourcentage le plus élevé est de 51,48% et représente les employés qui ont infirmé le fait que cette société sensibilise son personnel pour une communication interpersonnelle. On souligne aussi un autre taux de 48,51%, qui est proche du premier, et qui est dédié aux employés qui trouvent qu'il existe une sensibilisation du personnel pour la communication interpersonnelle.

Les arguments avancés par les employés qui infirment cette supposition, se résument dans le fait que cette société privilégie les professionnels externes à l'entreprise et qu'elle leur communique les failles et les lacunes tout en les sollicitant pour les combler et les résoudre. Pour ce qui est du taux de 48,51%, les arguments avancés sont du sort que cette société donne de l'importance à la sensibilisation par le fait d'inviter les employés à des réunions, par le fait de prendre leurs avis, par le fait d'organiser des journées de rencontre telles que le 8 Mars pour les femmes et les tournois de foot Ball pour les hommes, ce qui incite alors les employés à communiquer entre eux et avec leurs directions.

On note que ces résultats sont obtenus à base d'une question posée. Cependant, le fait d'apporter une appréciation à partir d'une observation empirique est aussi important. Ainsi, tout au long de l'enquête et de la pré-enquête, il est apparu que les employés sont tous pour une bonne communication interpersonnelle, cela est dit parce que ces salariés se communiquent entre eux et se connaissent, il y'a même ceux qui se confient à leurs collègues, notamment au niveau des administrations où les employés travaillent avec des opens space.

Ces deux réponses qui sont contradictoires peuvent être expliquées par le fait que les résultats statistiques sont négatifs parce que les employés dans les services techniques sont plus spécialisés alors chacun d'eux a donc sa propre tâche et son propre rôle ; tandis que les résultats obtenus grâce à l'observation sont positifs parce que les employés dans les administrations sont en contact régulier notamment au téléphone, ce qui leur permet de découvrir l'importance et l'utilité de la communication interpersonnelle.

Tableau N° 16 : Q6- L'importance accordée à la communication interpersonnelle au sein de l'entreprise CEVITAL

l'importance accordée à la communication interpersonnelle	Fréquences	Pourcentages
Forte	25	24,75%
Moyenne	41	40,59%
Faible	35	34,65%
Total	101	100%

Le tableau chiffré ci-dessus, contient des pourcentages représentant l'importance accordée à la communication interpersonnelle au sein de l'entreprise CEVITAL. On constate cependant, que le pourcentage le plus élevé est celui de 40,59% qui représente les employés qui ont répondu que l'importance accordée à la communication interpersonnelle de cette entreprise est moyenne.

En effet, les résultats obtenus sont justifiés par les employés questionnés qui avancent les arguments suivants :

Certains trouvent que la communication, en général, reste plus forte et plus fréquente entre les responsables, d'autres affirment que l'on procède souvent à une communication par voie d'affichage. Ajoutant à cela ceux qui expliquent que la communication interpersonnelle dépend des qualités du responsable hiérarchique, c'est-à-dire : possède-t-il cette qualité communicationnelle ou non ? on note aussi que certains employés trouvent que cette société accorde une importance à la communication interpersonnelle lors d'un besoin qui se manifeste ce qui veut dire que si tout est en bon fonctionnement, ce type de communication n'est pas vraiment privilégié.

Quant à ceux qui disent que l'importance accordée à la communication interpersonnelle est faible, soit un taux de 34,65%, ils justifient cela en affirmant que si l'on accorde une importance élevée à ce type de communication, l'entreprise ne pourra pas éviter l'émergence de l'informel auquel elle accorde une importance afin de réduire d'avantage son apparition.

Tableau N°17 : Q7- Les points qui reviennent souvent dans la communication interpersonnelle au sein de l'entreprise CEVITAL

Les points qui reviennent dans la communication directe	Fréquences	Pourcentages
Des directives	65	36,93%
Culture et valeurs	49	27,84%
Contenus extraprofessionnels	07	3,97%
Motivations	27	15,34%
Les sensibilisations	24	13,63%
Sans réponses	04	2,27%
Total	176*	100%

Le tableau statistique ci-dessus comporte des résultats chiffrés qui constituent une réponse à la question qui est relative aux contenus et aux points principaux qui se répètent lors de la communication interpersonnelle au sein de l'entreprise CEVITAL.

On peut lire un pourcentage important qui est de 36,93% et qui représente les employés qui ont répondu que les points principaux qui se répètent dans leurs communications directes sont des directives. Un autre taux aussi important qui est de 27,84%, qui représente les employés enquêtés qui ont répondu que les points principaux sont relatifs à la culture et aux valeurs de l'entreprise.

Pour le taux de 36,93%, les employés expliquent que le fait de donner des directives aux employés cela leur permettra de bien comprendre le contenu de leurs tâches ainsi que les objectifs à atteindre sans aucune ambiguïté d'information et avec une certaine valorisation du statut de l'employé, de ses qualifications et de ses compétences.

Pour le second taux de 27,84% les employés ont argumenté leur réponse d'une façon que la culture et les valeurs de l'entreprise constituent des éléments fondamentaux, parce qu'une fois la culture et les valeurs ont été transmises de manière pertinente, cela facilitera aux employés l'intégration et l'adhésion à l'ensemble de l'entreprise. Et si cela a été réalisé, cette société va unifier les valeurs de son personnel afin de concevoir un corps unique et indivisible.

Quant au taux de 3,97% qui représente les employés qui ont répondu que les points essentiels qui reviennent souvent dans leurs communications sont des contenus extraprofessionnels. Ce taux réduit est justifié par le fait que cette entreprise communique, d'après les enquêtés, avec son personnel sur des contenus beaucoup plus professionnels, mais pour ce qui est du contenu au-delà du professionnel, cette entreprise anime des rencontres

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

spéciales pour des communications qui ne sont pas seulement d'ordre professionnel, on cite à titre d'exemple les journées de rencontre et des tournois.

Tableau N 18 ; La relation entre poste occupé et la sensibilisation du personnel :

Sensibilisation Le poste occupé	Oui	Non	Total
Agent d'exécution	01 100%	00 00%	01 100%
Agents de maitrise	13 40,62%	19 59,37%	32 100%
Chefs d'équipe	02 50%	02 50%	04 100%
Responsables	13 76,42%	04 23,52%	17 100%
Cadres	12 63,15%	07 36,82%	19 100%
Superviseurs	03 23,07%	10 76,92%	13 100%
Méthodistes	05 33,33%	10 66,66%	15 100%
Total	49 48,51%	52 51,48%	101 100%

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

A partir de ce tableau statistique, on remarque que le pourcentage le plus élevé est de 51,48%, il représente les employés qui pensent que cette société ne sensibilise pas son personnel pour la communication interpersonnelle.

Concernant la catégorie des responsables qui est représentée par un taux de 76,42%, leurs réponses indiquent que cette entreprise sensibilise son personnel afin de bien se communiquer les uns avec les autres. Cette catégorie est sûrement sensibilisée, c'est parce que, c'est elle qui va permettre une sensibilisation des membres de leurs groupes pour une communication interpersonnelle. Cette tâche de sensibilisation des membres se fait dans le but de travailler en collaboration avec les hauts responsables pour atteindre les objectifs économiques et sociaux de l'entreprise, et ce en jouant un rôle d'intermédiaire entre la direction générale et les travailleurs de maitrise et d'exécution.

On constate aussi d'autres taux, tels que celui de 76,92% qui représente la catégorie des superviseurs qui, à leur tour, trouvent que cette entreprise ne sensibilise pas son personnel sur cette communication mais qu'elle le fait plutôt pour une communication de vente afin de pouvoir prospecter de nouveaux marchés, d'avoir de nouveaux clients et de fidéliser les clients existants.

Par ailleurs, le taux de 66,66% qui représente la catégorie des méthodistes, ainsi que le taux de 59,37% qui représente la catégorie des agents de maîtrise, ces deux catégories trouvent aussi que cette entreprise ne sensibilise pas ses employés sur une bonne communication interpersonnelle. Les réponses des enquêtés de ces deux catégories mettent l'accent sur le fait que les méthodistes et les agents de maîtrise ont des tâches bien précises à accomplir, de ce fait il suffit juste de leur communiquer le contenu de la tâche et son objectif.

TableauN°19 ; La relation entre l'ancienneté dans l'entreprise et la communication de du contenu de la tâche :

La communication concernant la tâche L'ancienneté des enquêtés	Oui	Non	Total
Moins de 5 ans	12 70,58%	05 29,41%	17 100%
[5 à 10 ans [38 71,69%	15 28,30%	53 100%
[10 à 15 ans [16 64%	09 36%	25 100%
Plus de 15 ans	03 50%	03 50%	06 100%
Total	69 68,31%	32 31,68%	101 100%

Ce tableau statistique constitue un croisement entre deux questions qui sont l'ancienneté des enquêtés dans la société et la communication concernant le contenu de la tâche. Ce croisement va nous permettre de savoir si cette société communique, depuis longtemps, avec ses nouvelles recrues ainsi que pour savoir comment cette communication est perçue par les différentes catégories en fonction de leurs anciennetés.

On constate, d'après les résultats obtenus, un taux de 68,31% qui est le plus élevé, représentant les employés enquêtés qui confirment que leur entreprise leur a communiqué parfaitement et convenablement le contenu de leurs tâches.

Aussi on constate que, depuis longtemps, cette société se donne d'avantage à un éclaircissement des tâches, notamment, celles des nouvelles recrues, c'est ce que nous

démontrent d'ailleurs les chiffres suivants : Un taux de 64% qui représente les employés ayant de 10 à 15 ans d'expérience, un taux de 71,69% pour ceux ayant une expérience de 5 à 10 ans et un dernier taux qui est de 70,58% pour les employés ayant moins de 5 ans d'expérience.

En se basant sur ces résultats qui sont en croissance régulière, on déduit que cette société privilégie la communication avec ses salariés notamment ceux nouvellement recrutés et ce afin de leur permettre une intégration, une adaptation et une adhésion aux valeurs et à la culture de l'entreprise. D'ailleurs, lors de l'interprétation des résultats, on est parvenu à constater que la plus part des employés enquêtés ont de 5 à 10 ans d'expérience dans cette société.

Tableau N°20 ; La relation entre l'ancienneté et la fréquence de faire appel à la réunion :

fréquence d'appel aux réunions L'ancienneté des enquêtés	Souvent	moyennement	Rarement	Total
Moins de 5 ans	04 23,52%	07 41,17%	06 35,29%	17 100%
[5 à 10 ans [18 33,96%	21 38,46%	14 26,41%	53 100%
[10 à 15 ans [12 48%	07 28%	06 24%	25 100%
Plus de 15 ans	04 66,66%	01 16,66%	01 16,66%	06 100%
Total	38 37,62%	36 35,64%	27 26,73%	101 100%

Le tableau ci-dessus désigne un croisement entre l'ancienneté des enquêtés et leurs perceptions de la fréquence d'organisation des réunions. Ce croisement a pour but de donner des résultats plus fiables sur la communication interpersonnelle au sein de cette société à travers quelques années, ce qui va nous permettre de déduire l'impact de l'ancienneté sur la communication de l'employé au sein de son entreprise.

On constate alors que le taux le plus élevé est de 37,62%, il représente les employés enquêtés qui trouvent que cette entreprise procède souvent aux réunions. Ce qui nous mène à déduire que cette société fait souvent et fréquemment appel à des réunions, afin de bien communiquer avec son personnel pour formaliser et officialiser toute information ainsi que pour s'assurer de sa parfaite transmission et compréhension.

Pour ce qui est des différentes catégories en fonction de leurs anciennetés, on constate que les employés ayant plus de 15 ans d'expérience sont représentés par un taux de 66,66% ce qui veut dire que cette entreprise leur accorde les entières possibilités pour s'exprimer et

proposer des recommandations et des suggestions. On peut aussi dire que le jugement de cette catégorie est une réponse significative, parce qu'elle émane des anciens employés qui ont pu assister à plusieurs situations où l'entreprise fait fréquemment recours à des réunions.

On constate aussi un autre taux important qui est de 48%, soit un taux représentant les employés enquêtés ayant de 10 à 15 d'expérience dans la société. Le résultat obtenu signifie que les réunions sont fréquemment utilisées dans cette société, c'est leur expérience qui leur a permis de répondre de cette façon parce qu'ils avaient la chance de bien maîtriser et comprendre la politique de leur entreprise.

Pour ce qui est du taux de 38,46%, il représente les agents de maîtrise qui ont répondu que cette entreprise fait moyennement appel à des réunions, cette réponse ne veut pas dire que cette entreprise ne fait pas du tout appel aux réunions, mais elle est obtenue, parce que les agents de maîtrise ne sont pas vraiment au courant de la politique de l'entreprise et leur statut ne leur a pas permis d'être informés de ces diverses rencontres.

Un autre taux de 41,17% qui représente les employés enquêtés ayant moins de 5 ans d'expérience. En effet ces derniers trouvent aussi que cette société fait moyennement appel à des réunions, néanmoins, ce résultat obtenu ne veut pas dire que cette société n'opte pas régulièrement aux réunions, car la réponse de ces employés peut simplement être justifiée par le fait qu'ils font encore objet de nouvelles recrues, et qu'ils ne connaissent pas donc encore la politique, les stratégies, et les objectifs de leur société.

Tableau N°21 ; La relation entre la façon de déroulement de la communication interpersonnelle dans l'entreprise et la sensibilisation du personnel

la sensibilisation du personnel La communication directe	Oui	Non	Total
Spontanée	16 27,11%	43 72,88%	59 100%
Organisée	33 78,57%	09 21,42%	42 100%
Total	49 48,51%	52 51,48%	101 100%

Le tableau statistique ci-dessus qui constitue un croisement entre le déroulement de la communication interpersonnelle et son impact sur la sensibilisation du personnel, a pour but de donner des résultats chiffrés démontrant laquelle des façons (spontanée ou organisée) qui favorisent la sensibilisation du personnel.

Dans ce tableau, on lit une tendance générale qui est de 51,48%, soit un pourcentage représentant les employés qui trouvent que cette société ne sensibilise pas son personnel. Cela ne veut pas dire que cette entreprise ne s'adonne pas à l'aspect communicationnel en son sein, mais ce résultat est obtenu à cause des difficultés que peut rencontrer la direction lors de la gestion d'un effectif dépassant les 5000 salariées travaillant avec une organisation fonctionnelle. On trouve aussi un autre taux qui est de 48,51%, soit un taux qui est presque égal au précédent, et qui représente les employés enquêtés trouvant que cette société sensibilise son personnel,

On constate aussi dans ce tableau un taux de 78,57% des enquêtés qui trouvent que la communication interpersonnelle au sein de cette entreprise est organisée en disant que cette façon de déroulement de cette dernière conduit à une sensibilisation du personnel, et ce tout en organisant des réunions et des rencontres tout en invitant le personnel à y assister afin de lui inculquer cette culture et idée de communiquer avec autrui notamment ses collègues et ses supérieurs hiérarchiques.

Un autre taux de 72,88% qui représente les employés qui ont répondu que la communication interpersonnelle au sein de cette société est spontanée, ce qui l'éloigne donc de toute possibilité de sensibilisation du personnel.

On peut ainsi déduire, à partir de ce tableau que la communication interpersonnelle au sein de cette société est beaucoup plus spontanée, mais cette spontanéité ne permet pas vraiment une sensibilisation du personnel soit un taux de 72,88% de ceux qui affirment que cette communication est spontanée qui le justifie. Tandis que ceux qui disent que cette communication est organisée trouvent qu'elle contribue parfaitement à une sensibilisation du personnel sont représentés par un taux de 78,57%.

Cette capacité de la communication interpersonnelle organisée à sensibiliser le personnel peut se traduire, à titre d'exemple, par l'organisation de réunions, de journées de rencontre, de tournois de foot Ball, le travail en open space (espace ouvert), des sorties et un service de restauration, ce qui fait naître chez le personnel un sentiment de valorisation et d'appartenance à l'entreprise en l'apercevant comme étant une deuxième famille. Par contre une communication interpersonnelle spontanée peut provoquer la naissance de la communication informelle qui pourrait nuire à l'entreprise en général et au groupe en particulier, et cela à cause de la possibilité de communiquer des informations qui peuvent ne pas avoir cette caractéristique de crédibilité.

Tableau N°22 ; La relation entre le genre des enquêtés et la fréquence d'appel aux réunions

Fréquence d'appel aux réunions le genre	Souvent	Moyennement	Rarement	total
Homme	26 33,33%	32 41,02%	20 25,64%	78 100%
Femme	12 52,17%	04 56,52%	07 34,78%	23 100%
Total	38 37,62%	36 34,65%	27 27,72%	101 100%

Le tableau chiffré ci-dessus nous indique des résultats relatifs à un croisement entre le genre des enquêtés et la perception sur la fréquence d'appel aux réunions. Ce tableau a pour but de déterminer la vision des enquêtés hommes et celle des enquêtées femmes concernant la fréquence d'appel aux réunions au sein de cette société.

On est arrivé alors à déduire que la tendance générale est de 37,62%, soit un taux qui justifie que les réunions sont organisées au sein de cette société d'une manière fréquente.

Pour ce qui est de la catégorie masculine, on constate un taux le plus élevé qui est de 41,02% représentant les employés hommes qui trouvent que les réunions sont moyennement utilisées dans cette société.

Pour ce qui est de la catégorie féminine, on peut dire qu'elles trouvent que cette société fait souvent appel à des réunions, et ce avec un taux de 52,17%.

Cette différence ne veut pas dire que la vision des enquêtés hommes pensent que cet organisme ne fait pas appel à la catégorie masculine pour assister aux réunions. En effet, cette conception a eu lieu parce que les enquêtés hommes ont la possibilité d'effectuer des briefings et des rencontres régulières parce que cette catégorie comporte beaucoup plus des agents de maîtrise, des superviseurs et des méthodistes qui sont spécialisés chacun d'eux dans sa tâche. Et pour ce qui est de la vision des enquêtées femmes à propos la fréquence d'appel aux réunions, on peut dire qu'elle est due au fait que la plupart des femmes employées se préoccupent des tâches d'ordre administratif où les briefings ne sont pas vraiment utiles, alors on procède à d'autres techniques telles que les réunions. On note aussi que ce résultat est obtenu grâce aux efforts fournis par cette société afin de permettre à la gente féminine de s'émerger dans la société en général et dans la société salariale en particulier, et cela tout en la valorisant, en la responsabilisant et tout en leur donnant la chance de s'exprimer et de proposer leurs recommandations et leurs suggestions.

Axe N° 2 ; Le rôle de la communication interpersonnelle dans la résolution des conflits au travail

Tableau N°23 : Q8 A- la situation conflictuelle

Les situations conflictuelles à CEVITAL	Fréquences	Pourcentages
Oui	64	63,36%
Non	37	36,63%
Total	101	100%

Ce tableau statistique ci-dessus nous démontre le pourcentage d'existence des conflits au sein de l'entreprise de CEVITAL et ce selon la population d'enquête. Le pourcentage le plus élevé est de 63,36% qui représente les employés qui ont répondu par l'existence des conflits au sein de cette société, et un autre taux qui est de 36,63% relatif aux employés qui n'ont pas eu de conflit professionnel au sein de cette même société.

On peut déduire donc que les conflits, comme cela a été évoqué dans la partie théorique, peuvent s'émerger dans tout groupement humain malgré les tentatives régulières de les prévenir afin de pouvoir les résoudre voire même les éviter. On prend à titre d'exemple le conflit qui a eu lieu en 2012 et qui a pu se manifester malgré les efforts de la société pour ne pas en arriver là.

Compte tenu du fait que les conflits dans le monde professionnel peuvent prendre plusieurs formes, le tableau suivant exposera les conflits les plus courants dans la vie professionnelle de l'entreprise CEVITAL et ce selon les réponses de la population d'enquête.

Tableau N°24 : Q8 B- Les types de conflit

Les types des conflits les plus courants	Fréquences	Pourcentages
Conflit de pouvoir	15	11,90%
Conflit idéologique	09	7,14%
Conflit de valeur	16	12,69%
Conflit hiérarchique	20	15,87%
Malentendu	29	30,01%
Sans réponses	37	29,36%
Total	126*	100%

On constate à base du tableau statistique ci-dessus des divers pourcentages dont le plus élevé est de 30,01%, soit un taux qui représente les employés qui ont répondu par l'existence d'un conflit sous forme d'un malentendu entre le personnel, ce qui ne permet pas nier

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

l'existence d'un autre type de conflit étant donné qu'un taux de 15,87% des enquêtés révèle que les conflits s'émergent sous forme de conflit hiérarchique.

Tenant à préciser, en premier lieu, le taux de 29,36%, qui est le taux représentant les « sans réponses », cela peut être expliqué par le fait que ces enquêtés, qui n'ont jamais vécu une situation conflictuelle au sein de la société et qui ne connaissent pas des personnes l'ayant vécue, n'ont pas pu répondre à cette question qui porte principalement sur les conflits existant au sein de la société CEVITAL.

Pour ce qui est du malentendu, c'est un type de conflit qui apparaît lors d'une mauvaise interprétation d'un message donné ou d'une information donnée, il peut commencer par un simple désaccord entre les parties prenantes et il peut finir par une résolution ou bien un éclatement ou une explosion d'ordre physique ou verbal, sachant que ce conflit est dû principalement à une mauvaise transmission et/ou une mauvaise interprétation du message. Concernant le conflit hiérarchique, c'est un type qui, lui aussi, peut avoir lieu dans toute organisation pyramidale, il peut être le résultat du régime que suivent certains responsables, à savoir un régime autoritaire et rigide, le mépris des efforts de l'employé, de ses qualifications et de ses compétences ; il commence généralement par une démotivation de l'employé et il finit le plus souvent par un licenciement ou une démission volontaire. Quant au conflit de valeur qui représente un taux de 12,69%, c'est un conflit qui est relatif, dans le cas pratique, à des situations où les employés ne disposent pas des mêmes principes et des mêmes façons de vivre, cette différence peut être, par exemple, d'ordre religieux. Pour ce qui est du conflit de pouvoir qui contient un taux de 11,90% des enquêtés, il peut être expliqué par une concurrence qui peut avoir lieu entre des employés d'un même niveau hiérarchique, et qui cherche à accéder au pouvoir, soit d'une manière formelle qui est la promotion ou d'une manière informelle qui est la détection d'une zone d'incertitude. Quant au dernier type de conflit existant est le conflit idéologique qui représente un taux de 7,14% de la population d'enquête. En effet, ce conflit est directement lié aux différences qui peuvent exister d'une personne à une autre, soit dans son mode de vie, dans sa conception, dans sa façon de voir les choses et dans ses idées qui constituent un ensemble de principes pour l'employé.

Tableau N°25 : Q9- la façon de résolution d'un conflit

La façon de résolution du conflit existant	Fréquences	Pourcentages
Par une négociation	17	16,50%
Par une médiation	19	18,44%
Par intervention du supérieur	23	22,33%
Sans réponses	44	42,71%
Total	103*	100%

Le tableau ci-dessus nous communique les pourcentages suivants, le premier est de 22,33% qui représente les employés qui ont répondu que ce conflit existant a été résolu grâce à l'intervention du supérieur hiérarchique. Un autre taux de 18,44% qui concerne les employés qui ont répondu que ce conflit a été résolu grâce à une médiation, et un taux de 16,50% pour ceux qui ont répondu que ce conflit a été résolu grâce à une négociation, et enfin, un dernier taux de 42,71% relatif aux personnes sans réponses.

A base des résultats fournis par ce tableau, on constate que le recours à la communication est indispensable pour la résolution de toute situation conflictuelle au monde professionnel. Sachant que si l'on parle de l'intervention du supérieur hiérarchique on parle d'une communication avec les deux parties prenantes de ce conflit mais qui reste dans un cadre formel qui constitue le processus formel de résolution des conflits au travail. Cependant, si on parle de la médiation cela veut dire que les deux parties vont procéder au choix d'une tierce personne qui sera chargée de cette tâche de résolution mais dans un contexte informel, c'est-à-dire que le fait de solliciter une tierce personne n'est pas inscrit dans le processus formel de résolution des conflits professionnels, tout en sachant que parler de la négociation cela veut dire aussi que c'est les deux parties prenantes qui vont rentrer en discussion directe dans le but d'une réconciliation. Ce qu'on retient dans les réponses obtenues est que l'intervention du supérieur hiérarchique occupe un pourcentage important par rapport aux autres techniques, ce qui veut dire que les employés qui ont répondu de cette façon font d'avantage confiance à leurs supérieurs, pour résoudre le conflit auquel l'employé est confronté, cela permet donc au responsable de se sentir un élément important et utile non seulement pour l'entreprise mais aussi pour le salarié qui le trouve comme un apporteur de solutions pour toute entrave que ce dernier peut rencontrer dans l'exercice de ses fonctions.

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

Et pour le taux de 42,71% qui représente les sans réponses, il concerne les employés qui n'ont pas vécu une situation conflictuelle au travail et qui ne connaissent pas quelqu'un qui l'a vécue.

Tableau N°26 : Q10- L'importance de la communication dans la résolution de ce conflit

L'importance de la communication dans la résolution de ce conflit existant	Fréquences	Pourcentages
Très importante	65	64,35%
Moyennement importante	11	10,89%
Pas du tout importante	06	5,94%
Sans réponses	19	18,81%
Total	101	100%

Le tableau statistique ci-dessus nous fournit les pourcentages relatifs aux réponses obtenues par la question de l'importance de la communication interpersonnelle dans la résolution des conflits au travail. Ainsi, on remarque le taux le plus élevé, qui est de 64,35% représente les employés qui ont répondu que la communication interpersonnelle est très importante dans ce processus de résolution des conflits dans la sphère du travail.

Ce pourcentage a été justifié par des arguments avancés par les enquêtés, tout en disant que seule la communication qui pourra assurer une transparence entre les parties en conflit, et que c'est avec la communication directe qu'on va pouvoir découvrir les origines de ce conflit afin de le résoudre et d'éviter complètement son éclatement, parce que ce dernier pourra se répercuter sur l'entreprise en général et sur l'aspect psychique du salarié. Un autre nombre d'employés trouvent aussi que si le personnel ne communique pas, le conflit va persister pour devenir un conflit manifeste quand les parties prenantes sont des travailleurs. Comme il peut aussi se développer à une grève, si les parties prenantes sont les travailleurs et leur administration.

Pour ce qui est du taux de 18,81% qui est un taux représentant les sans réponses, il est à noter que parmi les enquêtés, il existe ceux qui n'ont pas vécu une situation conflictuelle et qui ne connaissent pas aussi quelqu'un qui l'a déjà vécu, et c'est pourquoi ils n'ont pas pu répondre à cette question.

Tableau N°27 : Q11- La communication interpersonnelle et la confiance entre le personnel

Instaurer de la confiance par la communication interpersonnelle	Fréquences	Pourcentages
Oui	88	87,12%
Non	13	12,87%
Total	101	100%

Le tableau chiffré ci-dessus nous présente les résultats suivants, soit un premier taux qui est de 87,12% qui représente les employés qui ont répondu par la confirmation que la communication interpersonnelle permet d'assurer une confiance mutuelle au travail, et un deuxième taux de 12,87% qui représente les employés qui ont répondu par le rejet de cette supposition.

On constate à partir de ce tableau que le pourcentage le plus élevé est celui dont la réponse est confirmée et les arguments avancés se résument dans le fait que la communication interpersonnelle permet de bien comprendre l'information car elle se compose d'un aspect verbal et d'un autre aspect gestuel ce qui permettra alors au récepteur de bien comprendre l'information et d'être en confiance tout en comprenant les deux fonctions, soit manifeste ou latent, de l'émetteur, et ce qui permettra aussi à l'émetteur de bien transmettre et de gagner la confiance du récepteur grâce à une profonde explication de l'information. Aussi le fait de transmettre une information face à face fait naître chez le récepteur un sentiment de valorisation et de certitude envers son émetteur, ce qui veut dire donc que la confiance s'installe d'avantage lors d'une communication accompagnée d'une explication et une discussion qui mènera à une entente sure entre les différentes parties prenantes.

Quant au 12,87% des employés, qui infirment cette supposition, ils trouvent que la communication interpersonnelle n'est pas la seule technique qui permet d'instaurer de la confiance dans le groupe, car il y'a d'autres techniques telles que la valorisation des efforts des employés tout en leur accordant des primes de rendement individuel, ce qui va leur permettre d'avoir de la confiance envers leurs responsables. Une autre technique soulignée et qui repose sur le principe de non divulgation du mode d'organisation de son groupe qui est d'ordre informel et qui est propre à un seul groupe, parce que dans l'entreprise, on trouve des groupes avec une organisation formelle mais à l'intérieur on constate qu'il existe un autre mode avec lequel ce groupe travaille et fonctionne et qui est d'ordre purement informel avec un leadership aussi informel.

Tableau N°28 : Q12- La communication interpersonnelle et le climat relationnel entre le personnel :

Avoir un climat relationnel par la communication interpersonnelle	Fréquences	Pourcentages
Oui	95	94,05%
Non	06	5,94%
Total	101	100%

Le tableau ci-dessus nous permet de lire deux pourcentages, le premier est de 94,05%, il représente le nombre des employés qui ont répondu par une confirmation du fait que la communication interpersonnelle permet le développement d'un bon climat relationnel entre le personnel, le second taux qui est de 5,94% qui concerne les employés qui trouvent que cette communication ne contribue pas au développement d'un bon climat relationnel entre le personnel.

On tend à préciser que cette question a été suivie par une demande d'argumentation afin d'avoir plus d'informations. Ainsi, ceux représentés par le taux le plus élevé qui est de 94,05% avancent quelques arguments tout en disant que le fait d'avoir une communication directe à l'intérieur d'un groupe permettra d'augmenter le nombre de relations et d'interactions entre ses éléments, ce qui va améliorer l'aspect relationnel des membres entre eux, sans oublier que la communication interpersonnelle est à la base de toute connaissance, si les employés communiquent entre eux il vont se connaître réciproquement ce qui va faciliter le développement d'un climat d'entraide et d'entente entre eux, ce qui permettra à son tour le développement des capacités relationnelles du personnel jusqu'à l'instauration d'un espace de travail où règnent les bonnes relations.

Pour ceux qui affirment que la communication ne permet pas le développement du caractère relationnel des employés, ils trouvent que, cette communication interpersonnelle peut ne pas développer le caractère relationnel des salariés, mais plutôt les mettre dans des situations où chacun des employés se méfie de son collègue. C'est le cas d'une résolution d'un conflit avec une négociation, alors si la communication s'est déroulée anarchiquement ou avec un principe gagnant/perdant, cela se répercutera sans doute négativement sur l'une ou les deux parties antagonistes.

Tableau N°29 : Q13- A- La communication interpersonnelle et la résolution des conflits

La résolution d'un conflit avec la communication interpersonnelle	Fréquences	Pourcentages
Oui	97	96,03%
Non	04	3,96%
Total	101	100%

Le tableau statistique ci-dessus nous expose deux pourcentages : le premier est de 96,03% qui représente la population d'enquête dont la réponse est confirmée et que la communication interpersonnelle a contribué à la résolution des conflits au travail.

On constate dans les résultats obtenus que les employés enquêtés dans cette société trouvent que la communication interpersonnelle joue un rôle important dans la résolution des conflits au travail, tandis que ceux qui trouvent que la communication n'a aucun rôle dans la résolution des conflits au travail ne représente que 3,96 soit un pourcentage minime par rapport à celui de 96,03%.

Le tableau ci-dessous englobe des questions et des résultats qui constituent des arguments et des justifications des réponses obtenues dans le tableau précédent.

Tableau N°30 : Q13- B- La façon avec laquelle la communication interpersonnelle peut résoudre un conflit

La façon de résolution d'un conflit professionnel avec la communication interpersonnelle	Fréquences	Pourcentages
Par le développement des relations	52	23,42%
Evitement de toute ambiguïté d'information	51	22,97%
Meilleure connaissance des uns pour les autres	29	13,06%
Unification des valeurs	33	14,86%
La confiance	35	15,76%
L'esprit d'entraide entre les membres	17	7,65%
Sans réponses	05	2,25%
Total	222*	100%

Le tableau constitue un tableau récapitulatif pour les arguments avancés par nos enquêtés par rapport à la question précédente : le pourcentage le plus élevé est de 23,42% qui représente les employés qui trouvent que la communication peut résoudre les conflits professionnels grâce au développement des relations avec les autres employés de l'entreprise. Un autre taux aussi important qui est de 22,97% qui représente les employés qui trouvent que c'est l'évitement de toute ambiguïté des informations qui permet la résolution des conflits,

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

tout en disant que cette communication commence son rôle par le développement de bonnes relations jusqu'à l'aboutissement à construire un référentiel de commun de valeurs.

Un autre taux qui est de 10% qui représentant les employés qui pensent que cet apport de la communication peut résoudre les conflits professionnels grâce à la confiance entre les membres de cette société.

On déduit, à base de ces résultats que le développement de bonnes relations, d'après nos enquêtes, peut résoudre un conflit professionnel grâce à l'amélioration de la qualité relationnelle et communicationnelle avec autrui, parce que si un employé n'est pas en bonne relation avec ses collègues du moment que cela va réduire le nombre d'interaction avec autrui, en favorisant, de ce fait, la naissance d'un climat d'insatisfaction à l'intérieur de l'entreprise ou à l'intérieur du groupe.

Pour ce qui est du taux de 22,97%, on peut dire que ces employés qui ont répondu de cette façon, trouvent que la résolution des conflits professionnels revient à l'éclaircissement de tout type d'information et de message. Alors le fait d'effectuer des communications interpersonnelles mais avec des éclaircissements et une profonde compréhension, cela peut assurer une bonne transmission, bonne réception et un feed-back significatif permettant ainsi un avancement ou quelques réajustements.

Quant au taux de 15,75%, il représente les employés qui ont répondu par la confiance, en disant que cette variable est très importante. Et comme on l'a déjà souligné, la confiance permet d'instaurer un climat de fraternité, de solidarité et d'entente entre les employés. Un autre taux de 14,86% relatif à ceux qui ont répondu par l'unification des valeurs des employés, cet aspect porte principalement sur une conception d'un référentiel de valeurs permettant de construire quelques principes auxquels tous le personnel se doit donner à préserver et à transmettre d'un salarié à un autre. Pour ce qui est de la connaissance des autres employés qui est représenté par un taux de 13,06%, on peut dire que la confiance et les bonnes relations s'installent dans le groupe comme étant un fruit d'un effort communicationnel important. Quant à l'esprit d'entraide entre les membres qui a 7,65% de la population d'enquête, on peut dire que cette variable donne la possibilité à la communication interpersonnelle d'instaurer de la confiance et de bonnes relations en communiquant les uns avec les autres et en sollicitant l'aide des collègues les plus expérimentés, tout en gardant ce respect mutuel concernant les qualifications et les compétences de l'employé.

Tableau N°31 : Q14- Les causes d'instauration de la confiance et des bonnes relations par la communication interpersonnelle :

Causes d'instauration de la confiance et des bonnes relations par la communication interpersonnelle	Fréquences	Pourcentages
Permet de prévenir les conflits	55	30,38%
Permet les échanges entre le personnel	43	23,75%
Permet aux employés de se connaître	38	20,99%
Avoir une transparence entre les employés	45	24,86%
Total	181*	100%

Le tableau statistique ci-dessus nous présente les résultats suivants, soit un taux de 30,38% des employés enquêtés qui ont répondu que la communication interpersonnelle fait naître la confiance et les bonnes relations parce qu'elle permet de prévenir les conflits ; un autre taux de 24,86% qui est relatif à ceux qui ont répondu que la communication interpersonnelle instaure la confiance et les bonnes relations parce que elle permet d'installer une transparence entre les employés. Un taux de 23,75% qui représente les employés qui ont répondu que la cause de ces apports de la communication interpersonnelle est due au fait qu'elle permet les échanges entre le personnel. Un dernier taux de 20,99% qui représente ceux qui ont répondu que la communication interpersonnelle permet aux employés de se connaître.

Le taux le plus important est celui relatif à la prévention des conflits. On peut dire, de ce fait, que les enquêtés trouvent que l'objectif principal de la communication interpersonnelle est, non seulement, la confiance et les bonnes relations mais aussi la prévention des conflits, sachant qu'il existe des conflits que l'entreprise peut prévoir comme le conflit de générations ce qui pourrait être traduit par la non obéissance aux instructions du supérieur qui est plus jeune et nouvellement recruté par rapport à son subordonné qui est âgé et qui est peut-être plus expérimenté mais avec des qualifications inférieures. Un autre type de conflit qui est celui de la concurrence qu'on peut prévoir lorsque la direction confie une tâche à des employés ayant les mêmes qualifications et des compétences qui se rassemblent, ce qui va donc pousser chacun d'entre eux à se monter et à faire valoir ses compétences. Un autre type de conflit qu'on peut prévoir qui est le conflit hiérarchique et ce, lors de l'insertion d'une insertion d'un employé dans un poste qui ne répond pas à ses qualifications, ce qui va provoquer un refus d'obéissance, une incapacité d'atteindre l'objectif, puis un mépris de la part de ses collègues et de la part de son supérieur. Pour le taux de 24,86% qui est relatif à la transparence entre les employés, on souligne que cette transparence est un critère important

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

qui permettra à son tour une certaine stabilité et un climat d'entente au travail. Quant au taux de 23,75% qui est relatif aux échanges entre le personnel, on peut l'expliquer par le fait que si les employés ne communiquent pas entre eux, il ne pourra pas y'avoir des échanges ou transmission de savoirs, de valeurs et de la culture. Et pour ce qui est du dernier taux qui est de 20,99%, il représente la connaissance des uns pour les autres dans l'entreprise ce qui signifie que la connaissance des employés est importante, mais on remarque que ce taux est un peu réduit par rapport aux autres, ceci est dû au fait que les membres des différents groupes et départements ne peuvent pas tous se connaître à cause de la grandeur des équipes.

Tableau N°32 : Q15- L'impact de la communication interpersonnelle dans l'entreprise et dans les relations avec les collègues et avec la hiérarchie

L'impact de la communication sur les relations	Fréquences	Pourcentages
Positif	80	79,20%
Négatif	21	20,79%
Total	101	100%

Le tableau statistique ci-dessus, nous révèle les pourcentages suivants, le premier est de 79,20% qui est un taux relatif aux employés qui trouvent que l'impact de la communication interpersonnelle dans cette société affecte positivement leurs relations. Le deuxième taux qui est de 20,79%, concerne les employés qui affirment que la communication interpersonnelle de cette société se répercute négativement sur leurs relations.

Le premier taux obtenu (79,20%), qui est le plus important, a été suivi d'un ensemble d'arguments par les employés qui précisent que la communication interpersonnelle est le seul moyen qui pourra mettre tout au clair et qui pourra assurer une transparence, que ce soit entre les travailleurs ou vis-à-vis de leur administration, c'est aussi grâce à cette communication que les bonnes conditions de travail s'installent, tout en sachant que les bonnes conditions de travail sont à l'origine du bon fonctionnement de l'entreprise.

Le taux de 20,79% qui n'est pas négligeable, et qui représente les employés qui ont répondu que l'impact de la communication interpersonnelle sur leurs relations est négatif, en justifiant leur réponses par le fait que cette communication interpersonnelle peut se répercuter négativement sur l'employé, c'est le cas d'une négociation avec un autre employé ayant l'objectif de dominer autrui ou bien qui négocie selon la combinaison gagnant/perdant. Un autre exemple qui est lié au déroulement de la réunion, où l'animateur a un caractère très autoritaire et qui tente de dominer toute les discussions. Cela fait alors apparaître l'aspect négatif qui peut surgir à cause d'une communication interpersonnelle ou à cause de l'une des deux parties de cette communication.

Tableau N°33 ; La relation entre le niveau d'instruction et l'importance de la communication dans la résolution d'un conflit :

Importance de la communication interpersonnelle le niveau d'instruction	Très importante	Moyennement importante	Pas du tout importante	Sans réponses	Total
Moyen	02 100%	00 00%	00 00%	00 00%	02 100%
Lycéen	05 62,5%	00 00%	02 25%	01 12,5%	08 100%
Universitaire	58 57,42%	11 12,08%	04 4,39%	18 19,78%	91 100%
Total	65 64,35%	11 10,89%	06 5,94%	19 18,81%	101 100%

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

Ce croisement a pour finalité de donner des réponses chiffrées qui vont déterminer l'utilité de la communication interpersonnelle dans le processus de la résolution de ce conflit.

Tenant signaler en premier lieu un taux de 18,81% qui représente les sans réponses. Ce qui veut dire que ces enquêtés n'ont pas vécu une situation conflictuelle et ne connaissent pas quelqu'un qui y était.

En se basant sur les résultats de ce tableau, on remarque que le taux le plus élevé est de 64,35%, soit un taux argumentant que la communication interpersonnelle est très importante dans le processus de résolution de ce conflit.

Pour ce qui est des enquêtés ayant un niveau universitaire, lycéen et moyen, ils sont représentés par des taux respectivement qui sont de 57,42%, 62,5%, 100%.

Grâce à ces résultats, on peut dire que tous les employés enquêtés trouvent que la communication interpersonnelle est très importante, et qu'elle a joué un rôle important dans le processus de résolution de ce conflit. Cela nous permet alors de dire que cette communication interpersonnelle occupe une place cruciale dans tout processus de résolution d'un conflit, et cela en permettant non seulement aux différentes parties prenantes de ce conflits de s'attabler au tours d'une table afin solutionner le conflit existant, comme elle

constitue un moyen permettant l'évitement voire même la prévention des conflits qui sont susceptibles d'apparaître parce que, un monde de travail est un monde conflictuel.

Tableau N°34 ; La relation entre le genre des enquêtés et la façon par laquelle le conflit existant a été résolu

La méthode de résolution Le genre	Négociation	médiation	Intervention hiérarchique	Sans réponses	Total
Homme	10 12,5%	14 17,5%	19 23,75%	37 46,25%	80 100%
Femme	07 30,43%	05 21,73%	04 17,39%	07 30,43%	23 100%
Total	17 16,50%	19 18,44%	23 22,33%	44 42,71%	103* 100%

Ce tableau chiffré constitue un croisement entre le genre de nos enquêtés et la façon par laquelle ils ont procédé à la résolution de ce conflit auquel ils sont confrontés. Ce croisement a pour but l'obtention des résultats mathématiques illustrant la manière par laquelle ce conflit a été résolu par les femmes salariées ainsi que par les hommes salariés.

Le taux de 42,71% est un pourcentage représentant les sans réponses, soit des enquêtés qui n'ont pas vécu une situation conflictuelle et qui ne connaissent pas quelqu'un qui y était.

Le premier taux est de 22,33%, soit un taux qui représente les enquêtés qui ont répondu que leur conflit a été résolu grâce à l'intervention du supérieur hiérarchique.

Pour ce qui est de la catégorie masculine, on souligne que le taux le plus élevé qui est de 23,75% représentant des enquêtés hommes ayant fait appel à leurs supérieurs hiérarchiques pour résoudre leurs conflits. Cette sollicitation d'un responsable est une technique de résolution de quelques types de conflit comme le conflit générationnel. Cette catégorie opte pour l'intervention de la hiérarchie parce que les hommes quand ils rentrent en conflit il s'avère qu'il difficile de les calmer car ils sont plus nerveux ce qui favorise alors l'éclatement des conflits, et pour éviter donc toutes ces conséquences indésirables, ils procèdent à la résolution de leurs conflits avec l'intervention de la hiérarchie afin de formaliser toute procédure et toute action.

Quant à la catégorie féminine, on constate que le taux le plus élevé est de 30,43%, soit un pourcentage représentant les enquêtées femmes qui ont procédé à la résolution de leurs conflits par une autre façon de résolution des conflits à savoir : la négociation, Soit une

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

négociation gagnant, gagnant ou bien gagnant, perdant. Aussi ce choix de la négociation comme technique de résolution d'un conflit s'est fait par rapport aux capacités et aptitudes communicationnelles que possèdent les femmes employées. Tenant compte que la femme en tant que telle, dispose de quelques spécificités, aptitudes et facultés communicationnelles qui font d'elle un bon élément communicateur, c'est pourquoi les femmes optent d'avantage à la résolution de leurs conflits avec une négociation ou avec une médiation qui peut être une résolution d'ordre informel soit par des collègues du travail ou des amis en dehors du cercle du travail.

A lumière de ce qui précède, on constate que les deux façons par lesquelles nos enquêtés ont procédé à la résolution de leurs conflits sont gérées par une communication interpersonnelle, parce que le moteur de la négociation est la communication directe, et la variable dominante de l'intervention du supérieur hiérarchique se base aussi sur la communication interpersonnelle avec les deux parties prenantes dans ce conflit, ce qui va permettre alors à ce supérieur intervenant de saisir les chances, grâce à son autorité administrative et rationnelle ainsi que son potentiel relationnel et communicationnel développé tout au long de son parcours professionnel, de le résoudre afin de calmer les esprits et de concevoir un espace de travail convivial sans tensions et sans désaccords.

Tableau N°35 ; La relation entre l'ancienneté des enquêtés et l'impact de la communication interpersonnelle sur leurs relations :

L'impact de la communication L'ancienneté des enquêtés	Positif	Négatif	Total
Moins de 5 ans	13 76,47%	04 23,52%	17 100%
[5 à 10 ans [44 83,01%	09 16,98%	53 100%
[10 à 15 ans [18 72%	07 28%	25 100%
Plus de 15 ans	05 83,33%	01 16,66%	06 100%
Total	80 79,20%	21 20,79%	101 100%

Ce tableau statistique ci-dessus représente un croisement entre l'ancienneté des enquêtés dans cette entreprise et l'impact de la communication interpersonnelle sur leurs relations avec leurs collègues et leurs directions. Ce tableau croisé a pour finalité de savoir si la communication interpersonnelle a un effet sur les relations des employés au sein de l'entreprise et ce en fonction de leurs anciennetés.

Ce tableau nous révèle un taux de 79,20%, c'est le taux le plus élevé et il représente les employés qui confirment que l'impact de la communication sur leurs relations avec leurs collègues et leurs supérieurs est positif.

On souligne aussi, grâce aux résultats fournis par ce tableau, que toutes les catégories, en fonction de leurs anciennetés, trouvent que l'impact de la communication interpersonnelle est positif, soit un taux de 83,33% représentant ceux ayant plus de 15 ans d'expérience ce qui constitue un élément justifiant du fait que la communication interpersonnelle a un impact positif sur les relations, parce que leur ancienneté peut être prise comme étant un critère permettant un jugement fiable de cet impact depuis leur pénétration des portes de cette entreprise jusqu'à ce jour. Tenant à signaler un taux de 72% qui représente ceux ayant de 10 à 15 ans d'expérience, un taux de 83,01% pour ceux qui ont de 5 à 10 ans d'expérience et un dernier taux de 76,47% pour ceux ayant moins de 5 ans d'expérience dans cette société.

Ces chiffres nous mènent à dire que la communication interpersonnelle, grâce à ses capacités et son utilité, permet de rendre les relations des uns et des autres au travail de mieux en mieux positives. Tenant compte des enquêtés qui ont révélé que la communication leur a permis d'améliorer leurs vies professionnelles en leur assurant un éclaircissement total de toute ambiguïté, ce qui favorise donc un travail dans un climat d'entente où règnent les bonnes relations et le sentiment d'appartenance à une seule famille professionnelle.

Tableau N°36 ; La relation entre la question relative à l'instauration de la confiance et la résolution de la communication interpersonnelle pour les conflits professionnels :

La résolution du conflit L'instauration de la confiance	Oui	Non	Total
Oui	86 97,72%	02 2,27%	88 100%
Non	11 84,61%	02 15,38%	13 100%
Total	97 96,03%	04 3,96%	101 100%

Le tableau statistique ci-dessus va nous permettre, grâce à un croisement entre la possibilité d'instaurer de la confiance par la communication interpersonnelle et la résolution d'un conflit au travail, d'obtenir des résultats démontrant la relation entre un climat où règne la confiance grâce à la communication interpersonnelle et la résolution des conflits au travail.

A partir des résultats obtenus lors de ce croisement, on remarque un taux de 96,03% qui représente les employés qui trouvent que la communication interpersonnelle permet la résolution des conflits au travail.

Pour ceux qui pensent que la communication interpersonnelle instaure la confiance au travail, on trouve un taux de 97,72% qui représente les employés confirmant que la communication interpersonnelle, grâce à l'instauration de la confiance au travail, permet la résolution des conflits professionnels.

On peut donc déduire, que la communication interpersonnelle peut résoudre une situation conflictuelle au travail grâce à sa capacité d'instaurer la confiance mutuelle entre les membres de l'entreprise en général et ceux du groupe en particulier. Cela s'explique par le fait que la confiance mutuelle au travail permet à l'employé, non seulement, d'être motivé et d'avoir ce sentiment de bien-être dans son travail mais aussi elle permet aussi le développement de ce caractère d'entraide et de solidarité tout en offrant à l'employé la possibilité de se confier à l'un de ses collègues, ce qui lui donne alors cet avantage de vivre dans un champ professionnel dont l'entente entre les membres de l'entreprise prend le dessus.

Tableau N°37 ; La relation entre l'aspect relationnel et la résolution de la communication interpersonnelle pour les conflits au travail :

La résolution du conflit L'aspect relationnel	Oui	Non	Total
Oui	93 97,89%	02 2,10%	95 100%
Non	04 66,66%	02 33,33%	06 100%
Total	97 96,03%	04 3,96%	101 100%

Le tableau statistique ci-dessus constitue un croisement entre le développement du caractère relationnel des employés par la communication interpersonnelle et la résolution d'un conflit au travail, ce qui va nous permettre d'aboutir à des résultats démontrant la relation entre un bon climat et caractère relationnel des membres développé grâce à la communication interpersonnelle et la résolution des conflits professionnels.

En se basant sur les résultats obtenus lors de ce croisement, on remarque un taux de 96,03% représentant les employés qui trouvent que la communication interpersonnelle permet la résolution des conflits au travail.

Pour ceux qui trouvent que la communication interpersonnelle permet le développement du caractère relationnel des employés, on trouve parmi eux un taux de 97,89% qui représente les employés confirmant que la communication interpersonnelle, grâce au développement de l'aspect relationnel des membres, permet la résolution des conflits professionnels.

On peut donc déduire, de ce fait, que la communication interpersonnelle peut résoudre une situation conflictuelle au travail grâce à sa capacité d'améliorer les capacités relationnelles des employés de l'entreprise, afin de leur permettre de développer leur potentiel communicationnel dans le but d'aboutir à des situations où la communication et les bonnes relations prennent le dessus. Ainsi, on peut dire que les aptitudes et le potentiel relationnel des employés se développent grâce à une régulière communication interpersonnelle, et ce en offrant à l'employé la possibilité d'être un élément important dans un système qui est souvent en interaction. En effet, ces actions et interactions vont permettre au salarié de gagner en premier lieu une certaine confiance en ses capacités communicationnelles et de s'auto former sur les bonnes techniques de communication directe avec autrui, que ce soit ses collègues ou bien ses supérieurs hiérarchiques.

Axe N°3 ; Les conséquences de l'inefficacité de la communication interpersonnelle ;

Tableau N°38 : Q16- Le type de communication le plus courant

Le type de communication le plus courant	Fréquences	Pourcentages
Communication formelle	65	64,35%
Communication informelle	36	35,64%
Total	101	100%

Le tableau ci-dessus nous expose des résultats qui illustrent le type de communication le plus courant dans les relations des enquêtés. Un premier pourcentage qui est de 64,35%, et qui représente les salariés dont le type de communication le plus courant dans leurs relations est celui de la communication formelle. Un autre pourcentage de 35,64% qui concerne ceux qui précisent que la communication informelle est le type dominant dans leurs relations.

A partir de cette question, on est parvenu à déduire que la forme de communication la plus utilisée par notre population d'enquête, dans la plus part de leurs relations, est celle de la communication formelle, en se basant sur plusieurs moyens tels que l'affichage, le courrier électronique, les réunions organisées et les notes de service. Ce qui signifie que les enquêtés ont pris conscience de l'importance de la formalisation de l'information afin de pouvoir exercer convenablement et confortablement leurs tâches.

Quant au taux de 35,64% il représente les employés qui utilisent le plus souvent, dans leurs relations un autre type à savoir : la communication informelle qui constitue un moyen de communication non planifié et non structuré. L'obtention de ce taux est due principalement au fait que si les employés travaillent depuis longtemps dans un même poste et dans un même

niveau hiérarchique, cela va leur donner la possibilité de se communiquer non seulement de manière formelle qui concerne seulement l'aspect professionnel mais aussi de manière informelle, c'est-à-dire qu'elle soit présente dans leur vie professionnelle ainsi que leur vie hors travail.

Tableau N°39 : Q17- Les causes d'une communication inefficace

Les causes d'une communication inefficace	Fréquences	Pourcentages
Manque de planification et de sensibilisation	48	34,04%
Domination de la communication informelle	58	41,13%
Mauvaise intégration et non adhésion	34	24,11%
Sans réponses	01	0,71%
Total	141*	100%

Ce tableau statistique, nous expose les pourcentages que représentent les réponses obtenues pour cette question : on trouve en premier lieu, un taux de 41,13% des réponses qui affirment que la cause de l'inefficacité de la communication interpersonnelle est due principalement à la domination de la communication informelle ; un deuxième taux de 34,04% des employés qui trouvent que la cause est relative à un manque de planification et de sensibilisation du personnel ; un troisième taux de 24,11% représentant les employés qui ont répondu que la cause de cette inefficacité est liée à une mauvaise intégration et non adhésion du personnel aux valeurs de l'entreprise.

Ces taux obtenus sont justifiés par des arguments qui sont les suivants : Pour le taux le plus élevé qui est de 41,13%, les employés précisent que l'information informelle perd sa valeur et sa crédibilité ce qui va freiner l'aboutissement de la communication interpersonnelle à ses objectifs et qui va la rendre inefficace. Mais si la communication informelle est minime, toutes les relations vont être structurées et formalisées de manière à ne pas modifier et transformer l'information. Pour ce qui est du taux de 34,04% qui est relatif à la planification et la sensibilisation du personnel, les employés ont avancé quelques arguments en disant que l'entreprise doit mettre en place une politique de communication interpersonnelle bien précise afin de combler toute les lacunes et afin de minimiser l'apparition de toute information d'ordre informel. Aussi, elle devrait se donner d'avantage à la sensibilisation de son personnel pour une bonne communication interpersonnelle, et ce grâce à des formations, afin de pouvoir former des employés en interaction régulière entre eux et avec leur direction.

Quant au taux de 24,11% qui est relatif à la mauvaise intégration et non adhésion aux valeurs de l'entreprise, il peut être expliqué par le fait que si l'employé qui n'a pas intégré

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

parfaitement le monde professionnel parce que il s'est pas inculqué l'idée de l'intégration qui se suit d'ailleurs par une adaptation facile, il va se retrouver dans une situation où les valeurs de cette société lui apparaîtront comme étranges et il sera face à diverses difficultés qui vont l'empêcher de se sentir à l'aise dans son travail. Tous ces points vont donc le conduire à communiquer d'une manière inefficace, voire même à ne pas communiquer avec ses collègues et ses supérieurs, faute d'une mauvaise intégration, adaptation et non adhésion au référentiel de l'entreprise.

Tableau N°40 : Q18- Les conséquences de l'inefficacité de la communication interpersonnelle par ordre d'importance :

Les conséquences d'une communication interpersonnelle inefficace	La position 1		La position 2		La position 3		La position 4		La position 5		La position 6	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Absence de collaboration	22	21,78%	29	28,71%	4	3,96%	29	28,71%	7	6,93%	11	10,89%
Climat de méfiance	12	11,88%	34	33,66%	20	19,80%	25	24,75%	5	4,95%	2	1,98%
Sentiment de doute et de crainte	25	24,75%	17	16,83%	22	21,78%	11	10,89%	13	12,87%	11	10,89%
Emergence des conflits	18	17,82%	13	12,87%	38	37,62%	14	13,86%	17	16,83%	4	3,96%
Démotivation du personnel	13	12,87%	7	6,93%	12	11,88%	13	12,87%	30	29,70%	29	28,71%
Emergence des objectifs personnels	11	10,89%	1	1%	5	4,95%	9	8,91%	29	28,71%	45	44,55%
Total	101	100%	101	100%	101	100%	101	100%	101	100%	101	100%

Le tableau statistique ci-dessus comporte des résultats chiffrés qui constituent une réponse à une question concernant les conséquences d'une communication interpersonnelle inefficace en les classant par un ordre d'importance.

Lors de la lecture de ce tableau, on peut tirer plusieurs taux pour chaque position, ce qui va nous permettre le prélèvement d'un pourcentage le plus important.

Dans la première position, on constate que le taux le plus élevé est de 24,75% et qui représente les employés qui ont répondu que dans le cas d'une communication interpersonnelle inefficace. La première conséquence, d'après les employés, serait la naissance d'un sentiment de doute et de crainte chez eux. Dans la deuxième position, le taux le plus élevé est de 33,66% représente les employés qui trouvent que la deuxième conséquence de cette inefficacité c'est qu'elle va créer un climat de méfiance entre les employés. Dans la troisième position, on trouve le taux le plus important est de 37,62% et il représente les employés qui affirment que la troisième conséquence de cette inefficacité est

l'émergence des conflits au travail. Dans la quatrième position, le taux le plus élevé est de 28,71%, il représente les employés qui ont répondu que cette inefficacité provoque la naissance du non collaboration. Dans la cinquième position, on remarque un taux important avec 29,70% des employés qui trouvent que la cinquième conséquence est la démotivation du personnel. Dans la sixième et dernière position, un taux important apparaît avec 44,55% et qui représente les employés qui pensent que la dernière conséquence est l'émergence des objectifs personnels dans l'entreprise.

Ces réponses obtenues sous formes des résultats statistiques ont été bien éclairci par les employés enquêtés, tout en avançant des arguments qui vont nous servir comme un moyen pour pouvoir analyser les chiffres obtenus.

Le premier taux de 24,75%, est relatif au sentiment de doute et de crainte chez les employés, et ces derniers le justifient en disant que si l'employé ne s'implique pas dans des situations communicationnelles efficace, cela va le conduire à développer un sentiment de crainte et de méfiance, car la communication interpersonnelle, quand elle perd son efficacité peut devenir une source de désaccords et de tensions.

Le deuxième taux de 33,66%, est relatif au climat de méfiance. Cela est justifié par les employés enquêtés, en disant que si la communication interpersonnelle n'apporte pas un plus au groupe et à l'entreprise, donc c'est la même chose dans le fait que si la communication interpersonnelle est inefficace, alors l'employé ne connaît personne et ne s'échange avec personne ce qui va le mettre dans une situation où il se méfie de tous les autres.

Le troisième taux de 37,62%, est relatif à l'émergence des conflits, et les employés enquêtés qui ont répondu que les conflits surgissent après l'instauration d'un climat de méfiance. Donc les conflits sont une conséquence de cette inefficacité, si le responsable connaît parfaitement les besoins, les valeurs et les visions de ses employés il n'y'aura pas de conflit parce qu'il va leur transmettre un message en fonction de leurs valeurs, besoins et culture. De ce fait, cette inefficacité veut dire une mauvaise transmission de l'information ou bien une mauvaise interprétation de cette dernière.

Le quatrième taux est de 28,71 et il est relatif à l'absence de la collaboration, selon les enquêtés, ce qui signifie, d'après eux, que si un employé entre dans une situation d'antagonisme au travail, cela va réduire ses aptitudes et ses compétences, ce qui le pousse alors à travailler d'une manière individuelle et de refuser de se collaborer avec les membres de son équipe.

Le cinquième taux est de 29,70%, et qui est dédié à la démotivation du personnel, comme le justifient quelques employés enquêtés en disant que la démotivation apparaît suite à l'absence d'une collaboration entre les employés, on peut dire aussi que la démotivation de l'employé est causée par la non valorisation de ses efforts ne serait-ce qu'avec des expressions d'encouragement et de prise en considération.

Le sixième taux est de 44,55%, soit un taux relatif à l'émergence des objectifs personnels, ce qui veut dire que dans le cas d'une communication interpersonnelle inefficace, l'employé procèdera d'une manière volontaire à travailler individuellement et à se fixer des objectifs personnels afin d'éviter d'entrer en discussion avec ses collègues.

On peut conclure, à base de ces différents taux obtenus, que la communication interpersonnelle quand elle devient inefficace engendre des conséquences qui commencent par la naissance d'un sentiment de crainte et de doute chez l'employé, puis l'instauration d'un climat de méfiance au sein du groupe parce que le doute conduit principalement à la peur des imprévus, puis l'émergence de conflits, et donc l'absence de la collaboration entre les membres ; ce sont donc les résultats des conflits qui ont pris part à, l'intérieur de l'entreprise, sans oublier la démotivation de l'employé, car un employé ayant souvent des conflits va perdre son sens de professionnel, enfin, on cite une dernière conséquence qui est l'émergence des objectifs personnels qui est le résultat des différentes conséquences qui se répercutent sur l'employé en l'influençant. Ce qui l'incite à travailler d'une manière individuelle tout en se fixant des objectifs personnels.

Tableau N°41 : Q19- La communication informelle comme étant issu de l'absence de la communication interpersonnelle formalisée

Cause d'émergence de la communication informelle	Fréquences	Pourcentages
Oui	86	85,14%
Non	15	14,85%
Total	101	100%

Le tableau statistique ci-dessus nous expose le pourcentage des employés qui trouvent que la communication informelle est issue de l'absence de la communication formelle soit un taux de 85,14%. Un autre taux de 14,85% représente les employés qui trouvent que l'absence de la communication formelle n'engendre pas une communication informelle, autrement dit, la communication informelle n'est pas issue d'une absence de la communication formelle.

Grâce aux résultats de ce tableau, on constate que le taux le plus important est dédié à la réponse que l'absence de la communication formelle provoque l'émergence de la communication informelle, et ce avec un taux de 85,14%, et les enquêtés ont avancé des

arguments en disant que la communication par voie orale fait partie de la nature humaine, de ce fait, si l'entreprise ne donne pas des chances de communication à son personnel, afin de communiquer les uns avec les autres, ce dernier va procéder spontanément à une communication informelle. Ainsi, on peut dire, comme on l'a déjà souligné dans la partie théorique de ce travail, que la communication est un besoin. D'autres arguments démontrent aussi que pour permettre une vie sans lacunes et sans failles, il est important d'officialiser l'information pour qu'elle ne prenne pas la forme informelle qui pourra devenir une entrave. Quant au taux de 14,85 représentant la réponse négative, ces employés expliquent que l'informelle existe même si l'entreprise donne le meilleur d'elle-même. En effet, les sources de la communication informelle sont relatives aux employés qui n'ont pas pris conscience des conséquences que peut provoquer l'information informelle et qui peuvent être destructrices non seulement pour l'entreprise mais aussi du groupe et donc même pour l'employé.

Tableau N°42 : Q20- La forme de transmission des informations informelles

La forme de l'information informelle	Fréquences	Pourcentages
Sous forme d'une rumeur	82	66,12%
Sous forme d'une information modifiée	23	18,54%
Sous forme d'une plaisanterie	15	12,09%
Sans réponses	04	3,22%
Total	124*	100%

D'après ce tableau, on est arrivé à l'obtention de quelques pourcentages qui sont relatifs à la façon de la transmission de l'information informelle. Cependant, le pourcentage le plus remarquable est de 66,12%, soit un taux relatif au choix de la réponse comme étant l'information informelle se transmet sous forme d'une rumeur. Un deuxième taux de 18,54% représente les employés qui ont répondu que l'information informelle est transmise sous forme d'une information modifiée, un dernier taux de 12,09% qui est désignant les employés qui ont répondu que cette information informelle est transmise sous forme d'une plaisanterie.

Pour le taux le plus élevé qui est de 66,12% et qui est relatif la rumeur, on peut dire que l'information informelle est toujours en circulation dans l'entreprise avec une expression fréquente et connue qui est (j'ai entendu dire que...), et ce malgré ses effets qui peuvent affectés l'entreprise en général et le personnel en particulier. Ce pourcentage obtenu est suivi d'une argumentation où les employés expliquent leur choix tout en disant que l'expression, (j'ai entendu dire que ...), est toujours présente dans l'entreprise, et cela peut provoquer d'autre conséquences qui peuvent surgir d'une manière involontaire, mais si cette expression

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

ne prend pas part dans la vie du groupe il restera que l'aspect formel qui régit dans toute action communicationnelle.

Pour le taux de 18,54% qui est relatif aux informations modifiées, cela veut dire, d'après nos enquêtés, que l'information informelle dans l'entreprise peut être d'origine formelle mais suite à une modification de son contenu elle va perdre son aspect formel et elle va devenir informelle et non officielle.

Quant au dernier taux de 12,09% qui est le plus réduit, il est relatif à la plaisanterie, cela signifie que la plaisanterie, d'après nos enquêtés, ne prend pas le dessus parce que dans un monde professionnel, elle devient moins utile car elle peut provoquer des erreurs auxquelles l'employé ne pourra pas se faire pardonner.

Tableau N°43 : Q21-L'impact de la communication informelle sur la personne

L'impact la communication informelle sur la personne	Fréquences	Pourcentages
Apparition des conflits au travail	45	28,12%
L'opposition au changement	25	15,62%
Climat instable dans le groupe	54	33,75%
La crainte de l'avenir	36	22,5%
Total	160*	100%

Ce tableau statistique contient des chiffres illustrant le choix des réponses pour la question qui porte sur l'influence de la communication informelle, alors on constate que le taux le plus important est de 33,75%, soit un pourcentage que représentent les employés trouvant que la communication informelle engendre directement une certaine instabilité dans le groupe. Un taux 28,12%, relatif aux employés qui ont répondu que l'impact de la communication informelle engendre des conflits au travail. On constate aussi un autre taux de 22,5% qui représente les employés qui trouvent que l'impact de ce type de communication est la crainte de l'avenir. Et enfin, un dernier taux de 15,62% représentant les salariés qui pensent que l'impact de cette communication informelle est l'opposition au changement.

Pour le taux de 33,75% qui est relatif à l'instabilité dans le groupe, on a pu déduire, grâce aux arguments avancés par nos enquêtés, que cette instabilité est une conséquence néfaste qui pourrait toucher le groupe dans sa totalité et ce, parce qu'elle touche principalement la cohésion du groupe tout en engendrant une mobilité importante des employés ce qui provoque donc l'impossibilité de former un groupe dont les intérêts, les objectifs et les qualités sont les mêmes. On trouve aussi d'autres arguments tels que la

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

stabilité du personnel dans son groupe qui paraît un critère important dans son évaluation, de ce fait, on peut conclure que seule l'information qui dispose de cette caractéristique formelle permettra une stabilité dans un groupe de travail. Pour le taux de 28,12%, on peut dire, grâce aux réponses et aux arguments des enquêtés, que la communication informelle provoque la naissance de conflits parce qu'elle permet la circulation de l'information informelle qui, à son tour, provoque de mauvaises interprétations du contenu de l'information. Et pour ce qui est du taux de 22,5% qui est lié à la crainte de l'avenir, cela signifie que la l'information informelle va mettre les employés dans des situations imprévues, ce qui va provoquer un sentiment de doute et d'hésitation. Quant au taux de 15,62% qui est relatif à l'opposition au changement, cela signifie que l'information informelle ne permet pas à l'employé de bien comprendre les causes, le processus et les objectifs à atteindre par ce changement, ce qui va le mettre dans des conditions où il peut être confrontés à des situations auxquelles il ne s'attendait jamais, telles que le changement du poste, le licenciement...

Tableau N°44 : Q22- Les conséquences de l'absence d'une libre expression des employés

Les conséquences d'absence d'une libre expression	Fréquences	Pourcentages
L'émergence des conflits	66	34,73%
Réduction de la productivité	41	21,57%
Insatisfaction des employés	49	25,78%
Stimule l'absentéisme	19	10%
Augmente le turn-over	15	7,89%
Total	190*	100%

Tout en se basant sur le tableau ci-dessus, on constate que le pourcentage le plus important est de 34,73% soit un taux relatif au nombre des employés qui trouvent que si le personnel ne s'exprime pas librement, la première conséquence serait l'émergence des conflits. Un autre taux important de 25,78% qui est relatif aux employés qui ont répondu que l'absence d'une libre expression provoquerait une insatisfaction chez les employés. Le taux suivant est de 21,57%, il représente les employés qui trouvent que l'absence d'une libre expression provoquera une réduction dans le taux de la productivité.

Pour le premier et important taux qui est de 34,75%, les employés ont argumenté leurs réponses en disant que les conflits sont presque inévitables dans l'entreprise et si la communication ne prend pas place dans cette société, cette dernière va vivre avec les conflits qui vont se répercuter négativement non seulement sur son fonctionnement mais aussi sur la vie professionnelle de son personnel. Cette conséquence apparue en premier lieu parce que

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

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

Pour le taux de 25,78%, il est relatif à l'insatisfaction des employés, ces derniers ont répondu que si l'employé ne s'exprime librement et ne dispose pas de cette chance de proposer son avis, cela va développer en lui un sentiment d'être méprisé, il va sentir que l'entreprise ne s'intéresse à lui que comme un facteur de production, ce qui fait naître en lui un sentiment d'insatisfaction et de mécontentement.

Quant au taux de 21,57%, les employés enquêtés ont répondu en disant que l'expression libre permet de motiver le personnel, alors que dans le cas contraire, l'employé va devenir démotivé ce qui va se répercuter négativement sur le rendement de l'employé en particulier et sur la productivité de l'entreprise en général, on peut dire que cette vision est propre aux responsables, parce que ce sont eux qui disposent de cette responsabilité et qui doivent soumettre des chiffres palpables à la direction générale, ainsi, dans le cas d'une productivité réduite, le responsable doit argumenter et justifier cette baisse qui pourra devenir une faiblesse et une menace pour l'entreprise.

Tableau N°45 : Q23- La compensation de la faille engendrée par une communication interpersonnelle inefficace

Les moyens de compensation des lacunes de la communication interpersonnelle	Fréquences	Pourcentages
Par une communication informelle	26	18,97%
Par une communication écrite	57	41,60%
Par une communication électronique	49	35,76%
Sans réponses	05	3,64%
Total	137*	100%

Le tableau statistique ci-dessus nous apporte les pourcentages qui sont relatif aux choix des canaux dont l'objectif est de compenser la communication interpersonnelle inefficace. Alors on trouve un taux de 41,60% qui représente les employés qui ont choisi la communication par voie écrite sous forme d'affichage et des notes de service, comme on trouve aussi un taux de 35,76% qui est lié à la communication par voie électronique qui se base sur l'internet, un dernier taux important qui est relatif au canal de communication informelle avec 18,97% des enquêtés.

Sachant que cette question a été suivie d'une demande d'argumentation qui va nous permettre la déduction des différentes visions des employés enquêtés. Pour le premier taux

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

qui est de 41,60%, soit le taux le plus important, il représente ceux qui ont choisi la communication par voie écrite (affichage), ce pourcentage élevé signifie que les employés enquêtés optent d'avantage au choix de ce canal de communication tout en disant que seul l'affichage permet une transparence dans la transmission de l'information tout en mettant les employés dans un même pied d'égalité, parce qu'une communication par affichage ne s'intéresse pas un à un public bien spécifique mais plutôt son segment peut aller jusqu'à la couverture de tout le personnel de l'entreprise.

Pour ce qui est du taux de 35,76% qui représente le choix de la communication par voie électronique, cela signifie que les employés enquêtés ont répondu d'une manière à nous montrer que l'outil internet constitue un moyen permettant à l'information de circuler d'une manière rapide ce qui va permettre à l'entreprise et aux employés de gagner du temps et de s'assurer de la transmission de l'information.

Quant à la communication informelle, elle représente 18,97% des réponses, on peut dire qu'elle existe dans tout regroupement humain, de ce fait, il s'avère que l'entreprise ne pourra pas surpasser ce phénomène, parce que la communication informelle, notamment lors d'un travail collectif, prend une part dans le fonctionnement du groupe et ce de manière qui peut être volontaire ou involontaire.

Tableau N°46 ; La relation entre le poste occupé et le type de communication le plus courant

Types de communication Le poste occupé	Formelle	Informelle	Total
Agent d'exécution	01 100%	00 00%	01 100%
Agent de maîtrise	19 59,37%	13 40,62%	32 100%
Chef d'équipe	02 50%	02 50%	04 100%
Responsable	13 76,47%	04 23,52%	17 100%
Cadres	13 68,42%	06 31,57%	19 100%
Superviseurs	07 53,84%	06 46,15%	13 100%
Méthodistes	10 66,66%	05 33,33%	15 100%
Total	65 64%	36 36%	101 100%

Le tableau statistique ci-dessus nous communique des résultats chiffrés obtenus grâce à un croisement entre les différents postes occupés par nos enquêtés et le type de communication le plus dominant et le plus courant dans leurs relations. Ce tableau a pour but

de donner la possibilité de déduire d'avantage les statuts socioprofessionnels où règne la communication formelle et ceux où règne la communication informelle.

On constate dans ce tableau que le type de communication le plus courant dans les relations de nos enquêtés est la communication formelle, soit un taux de 64% des enquêtés.

On constate aussi que même chez les autres catégories socioprofessionnelles le type le plus dominant est celui de la communication formelle. Pour la catégorie des agents de maîtrise, elle est représentée par un taux de 59,37%, la catégorie des responsables, elle est représentée par un taux de 76,47%, la catégorie des cadres est représentée par un taux de 68,42%, la catégorie des méthodistes, elle est représentée par un taux de 66,66%.

On peut donc retenir, à base de ces différents pourcentages obtenus, que le type de communication le plus courant et le plus dominant dans la relations de nos enquêtés avec autrui au travail est la communication formelle, et ce malgré la diversité de leurs catégories socioprofessionnelles. Tenant à signaler que l'aboutissement à ces résultats a été un fruit de travail de la direction de l'entreprise, cela s'est réalisé grâce aux efforts de l'entreprise à la formalisation de la communication notamment celle interpersonnelle avec une procédure bien précise que doit suivre chaque service et qui commence par un affichage, pour mettre le personnel concerné au courant, et qui sera suivi d'une réunion. Et cet intérêt accordé à la formalisation de la communication a pour but de donner à l'information un caractère de crédibilité et une certaine valorisation de son contenu afin de faire face à toute information informelle qui peut surgir et qui pourrait peut-être se répercuter négativement sur l'entreprise, sa politique et ses objectifs.

On note aussi qu'il existe des enquêtés qui affirment que la communication la plus courante dans leurs relation est celle informelle, soit un taux de 40,62% qui représente les enquêtés de la catégorie des agents de maîtrise. Un autre taux de 46,15% qui représente les enquêtés superviseurs, on peut dire, de ce fait, que ces résultats obtenus sont principalement liés à la nature de leurs tâches, parce que ces deux catégories comportent des employés qui sont régulièrement en interaction, ce qui signifie que malgré les diverses tentatives d'éviter la forme informelle de la communication, les conditions de travail de ces employés ne leur permettent pas de travailler et d'accomplir leurs tâches sans se pencher sur une communication informelle.

Tableau N°47 ; La relation entre le poste occupé et les conséquences de l'absence d'une libre expression :

Conséquence d'absence de la communication directe L'ancienneté	Emergence des conflits	Réduction de la productivité	Insatisfaction des employés	Stimule l'absentéisme	Augmente le turn-over	Total
Agent d'exécution	01 50%	00 00%	01 50%	00 00%	00 00%	02 100%
Agent de maîtrise	19 42,22%	12 26,66%	08 17,77%	05 11,11%	01 2,22%	45 100%
Chef d'équipe	02 25%	03 37,5%	02 25%	01 12,5%	00 00%	08 100%
Responsable	12 31,57%	09 23,68%	08 21,05%	06 15,78%	03 7,89%	38 100%
Cadres	10 28,57%	08 22,85%	10 28,57%	03 8,57%	04 11,42%	35 100%
Superviseurs	12 35,29%	06 17,64%	12 35,29%	01 2,94%	03 8,82%	34 100%
Méthodistes	10 35,71%	03 10,71%	08 28,57%	03 10,71%	04 14,28%	28 100%
Total	66 34,73%	41 21,57%	49 25,78%	19 10%	15 7,89%	190* 100%

Le tableau ci-dessus nous fournit des résultats statistiques obtenus lors d'un croisement entre les différentes catégories socioprofessionnelles des enquêtés et les conséquences d'une absence d'une libre expression des employés.

Ce croisement a pour but de donner des réponses chiffrées qui vont déterminer les principales conséquences relatives à l'absence d'une libre expression des employés, et cela bien sûr en fonction de leurs différentes catégories socioprofessionnelles.

En se basant sur les résultats de ce tableau, on constate le pourcentage le plus élevé qui apparaît est de 34,73%, soit un taux représentant les employés qui trouvent que la conséquence principale due à l'absence d'une libre expression, est l'émergence des conflits au travail.

On trouve aussi d'autres pourcentages tels que 35,71% qui représente la catégorie des méthodistes dont les réponses sont l'émergence des conflits ; un autre pourcentage qui est de

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

35,29% et qui représente la catégorie des superviseurs ; un autre taux de 28,57% qui représente la catégorie des cadres, un autre taux de 31,57% qui représente la catégorie des responsables, et enfin un dernier taux de 42,22% qui représente la catégorie des agents de maîtrise. On note que ces différents taux représentent les différents enquêtés selon différentes catégories, et qui ont répondu que l'émergence des conflits est la conséquence principale que peut engendrer l'absence d'une libre expression des employés.

On peut déduire, grâce à ce pourcentage, que la conséquence de l'absence d'une libre expression des employés engendre des situations conflictuelles et des situations d'insatisfaction, sachant que cette dernière peut se transformer pour devenir un dysfonctionnement qui va à son tour faciliter l'apparition des conflits au travail, que ce soit avec la direction ou avec les collègues de travail.

Pour ce qui est des taux suivants : 35,29% qui représente les employés enquêtés de la catégorie des superviseurs qui disent qu'il peut y avoir une autre conséquence qui est l'insatisfaction des employés, et 28,57% des employés enquêtés de la catégorie des cadres trouvent qu'une autre conséquence peut s'émerger qui est l'insatisfaction des employés. Ces deux taux obtenus signifient que si un employé ne s'exprime pas dans son travail, il sera sans doute insatisfait, parce qu'un employé en tant que tel dispose d'un ensemble de besoins qui tente de satisfaire et ce n'est qu'avec la communication et la libre expression qu'il pourra le faire.

Ces deux réponses constituent les conséquences de l'absence d'une libre expression des employés, car si les employés ne se communiquent pas entre eux, cela va freiner la circulation de l'information ce que favorisera l'émergence d'une obscurité totale dans l'entreprise.

Tableau N°48 ; La relation entre l'origine de la communication informelle comme étant issue de l'absence d'une communication interpersonnel et son impact sur les employés :

Son impact L'origine de l'informel	Apparition des conflits	Oppositions au changement	Climat instable dans le groupe	Crainte de l'avenir	Total
Oui	37 26,81%	23 16,66%	47 34,05%	31 22,46%	138 100%
Non	08 36,36%	02 9,09%	07 31,81%	05 22,72%	22 100%
Total	45 28,12%	25 15,62%	54 33,75%	36 22,5%	160* 100%

Le tableau statistique ci-dessus comporte des résultats chiffrés qui vont expliquer la relation existant entre l'origine de la communication interpersonnelle comme étant issue de l'absence de la communication interpersonnelle efficace et son impact sur la personne. Ce croisement a pour but de nous permettre de constater en quoi la communication informelle peut infecter nos enquêtés, et ce en fonction de leurs visions concernant son origine comme étant issue de l'absence d'une communication interpersonnelle efficace.

On remarque en premier lieu que le taux le plus élevé qui est de 33,75%, soit un pourcentage qui représente les employés qui ont répondu que la communication informelle engendre un climat instable au sein du groupe.

Pour ceux qui trouvent que la communication informelle est issue de l'absence de la communication interpersonnelle efficace, on trouve parmi eux un taux de 34,05%, soit un taux le plus élevé, qui représente les employés qui disent que la communication informelle provoque une instabilité totale dans le groupe.

Pour ceux qui pensent que la communication informelle n'est pas issue de l'absence d'une communication interpersonnelle efficace, on trouve aussi parmi eux un taux de 36,36% qui représente les employés qui ont répondu que la communication informelle fait naître une instabilité dans le groupe, et un autre de 31,81% qui représente les mêmes enquêtés mais qui trouvent que son impact c'est qu'elle engendre aussi une instabilité dans le groupe.

Compte tenu de ces résultats, on peut déduire que l'absence de la communication interpersonnelle efficace provoque l'apparition de la communication informelle, ce qui va engendrer une instabilité à l'intérieur de l'entreprise en général et à l'intérieur du groupe en particulier. Cette instabilité va finir sans doute par rendre le groupe et l'entreprise comme un

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

terrain fertile pour l'émergence, le développement et l'éclatement des divers types de conflits au sein de l'entreprise, parce que la stabilité d'un groupe au travail est un élément fondamental pour sa réussite tout en évitant la mobilité du personnel, et ce dans le but de former un groupe dont le personnel affiche un sentiment d'appartenance à ce dernier et d'aboutir à réaliser une forte cohésion entre les membres qui le constituent.

Vérification des hypothèses :

Après avoir collecté des résultats chiffrés et palpables, et après les avoir interprétés et analysés, on est parvenu à dégager quelques idées générales qui vont confirmer ou infirmer les hypothèses qu'on a préalablement supposées.

La première hypothèse ;

Les questions du premier axe posées dans le questionnaire, ont apporté des réponses sur la base desquelles on va procéder à la vérification de la première hypothèse qui est ; « l'entreprise CEVITAL dispose d'une stratégie qui valorise la communication interpersonnelle ».

On constate en premier lieu que la majorité de nos enquêtés affirment que cette société attribue une importance remarquable et considérable à la communication interpersonnelle, soit un pourcentage de 37,62% des enquêtés qui trouvent que cet organisme fait d'une manière très fréquente appel aux réunions, on signale aussi, un autre taux de 40,59%, soit un pourcentage représentant les employés qui jugent que cette entreprise accorde une importance particulière à la communication interpersonnelle, parce que elle permet non seulement de transmettre de manière directe de l'information mais aussi, de recevoir un feed-back rapidement et d'une manière efficace. Comme on constate aussi, à partir des résultats obtenus lors d'un croisement entre l'ancienneté des enquêtés et la communication du contenu de la tâche, un taux important qui est de 68,31%, soit un taux représentant les employés qui trouvent que cette société communique et explique soigneusement pour ses employés le contenu de leurs tâches.

On remarque aussi un autre taux significatif, à savoir celui de 30,11% qui représente les employés qui ont répondu que, dans cette entreprise, la hiérarchie communique avec ses employés en général et avec les responsables en particulier en organisant de réunions, sachant

que ces dernières se déroulent suivant un processus bien précis, d'ailleurs, avant de les entamer, il commence par un affichage ou l'envoi d'un courrier électronique aux employés concernés tout en fixant la date et le sujet sur lequel portera la réunion en question. Comme on remarque aussi un même taux de 30,11% qui est relatif aux employés qui pensent que leurs supérieurs communiquent avec eux via des briefings.

Lors d'un croisement entre l'ancienneté des enquêtés et la communication concernant le contenu de la tâche, on remarque que cette entreprise explique le contenu de la tâche à ses employés depuis longtemps, les pourcentages suivants le justifient ; de 10 à 15 ans d'expériences sont représentés par un taux 64%, ceux ayant une expérience de 5 à 10 ans sont représentés par un taux de 71,69%, et ceux ayant moins de 5 ans d'expériences sont représentés par un taux de 70,58%.

A partir de ce qui précède, on est arrivé à pouvoir dire que cette entreprise accorde une importance à la communication interpersonnelle, de ce fait, on peut dire alors que notre première hypothèse est confirmée.

La deuxième hypothèse ;

Les questions du deuxième axe posées dans le questionnaire servent d'un instrument permettant la collecte de données chiffrées qui vont contribuer à la vérification de cette deuxième hypothèse qui est ; « la communication interpersonnelle contribue à la résolution des conflits au travail tout en investissant dans l'aspect relationnel, et en instaurant un climat de confiance et de transparence entre le personnel de l'entreprise ».

Après l'analyse des différents résultats, on a pu déduire un taux important qui est de 64,35%, soit un taux représentant les employés qui étaient en situation conflictuelle et qui ont répondu que la communication interpersonnelle était très importante dans la résolution de leurs conflits. On constate aussi un autre taux qui est de 87,12% et qui représente les employés qui trouvent que la communication interpersonnelle instaure une confiance réciproque entre les employés, avec un autre taux de 94,05%, qui représente les enquêtés qui pensent que la communication interpersonnelle permet le développement du caractère relationnel des employés.

On signale aussi un autre taux qui est de 96,03%, soit un taux représentant les employés qui disent que la communication interpersonnelle permet la résolution des conflits de travail. Sans oublier l'impact de cette communication interpersonnelle sur les enquêtés qui

s'est avéré positif et qui est représenté par un taux de 79,20% des enquêtés. Aussi et lors du croisement entre le niveau d'instruction des enquêtés et l'importance de la communication interpersonnelle dans la résolution des conflits au travail, on remarque le taux le plus élevé est de 64,35%, soit un taux représentant les enquêtés qui pensent que cette communication est indispensable dans la résolution des conflits aussi quel que soit le niveau d'instruction des employés enquêtés mais ils affirment que cette communication occupe une place primordiale et cruciale dans le processus de résolution d'un conflit au travail.

Sachant que la communication interpersonnelle instaure de la confiance et développe les aptitudes relationnelles des employés, de ce fait, et lors du croisement entre la variable de la confiance et la résolution des conflits grâce à la communication interpersonnelle, on est arrivé à déduire que 97,72% de ceux qui trouvent que la communication interpersonnelle instaure de la confiance affirment aussi qu'elle peut résoudre les situations conflictuelles au travail. Comme on est arrivé aussi, lors du croisement entre le caractère relationnel et la résolution des conflits grâce à la communication interpersonnelle, à constater que 97,89% de ceux qui disent que la communication interpersonnelle développe les facultés relationnelles des employés pensent aussi qu'elle peut résoudre des conflits dans un monde professionnel.

Comme on trouve aussi, lors d'un croisement entre l'ancienneté des enquêtés et l'impact de la communication interpersonnelle sur leurs relations, un taux significatif, qui s'agit de 79,20%, soit un taux représentant les employés enquêtés, selon la durée de leur expérience, et qui trouvent que la communication interpersonnelle a un impact positif sur leurs relations et ce depuis longtemps, d'ailleurs même ceux ayant plus de 15 ans d'expériences sont représentés par un taux de 83,33%, et ceux ayant moins de 5 ans d'expériences sont représenté par un taux de 76,47%. Et ce sont des pourcentages qui affirment que l'impact de la communication interpersonnelle est positif.

Tout en se focalisant sur ces différents résultats, on est arrivé à pouvoir dire que la communication interpersonnelle dans cette société, selon nos enquêtés, permet non seulement la résolution des conflits au travail, mais, aussi l'instauration d'une confiance mutuelle et la contribution au développement des capacités relationnelles des employés, ce qui leur permet d'ailleurs de pouvoir apporter des solutions à toute situation conflictuelle pouvant surgir au sein de cette société. De ce fait, on peut dire alors que notre deuxième hypothèse est confirmée.

La troisième hypothèse ;

Les questions du troisième axe posées dans le questionnaire ont servi d'un instrument permettant la collecte de données chiffrées qui vont contribuer à la vérification de cette troisième hypothèse qui est ; « une communication interpersonnelle inefficace entrave le fonctionnement de l'entreprise en provoquant un dysfonctionnement au sein de son champ relationnel ».

A partir de la question 18 qui porte sur les conséquences d'une communication interpersonnelle inefficace, on constate qu'elle crée en premier lieu un sentiment de doute et de crainte avec un taux de 24,75% des enquêtés, un taux de 33,66% qui représente les employés qui pensent qu'elle provoque une méfiance dans le groupe, un taux de 37,62% qui représente les employés enquêtés qui pensent qu'elle provoque l'émergence des conflits, un autre taux de 28,71% qui représente les employés qui disent qu'elle empêche la collaboration entre les éléments du groupe ; un autre taux de 29,70% des enquêtés qui trouvent qu'elle démotive le personnel et un dernier taux qui est de 44,55% qui représente les employés enquêtés qui pensent qu'elle permet l'émergence des objectifs personnels dans le groupe. A base de ces pourcentages, on peut dire que cette inefficacité ne contribue qu'à la détérioration du groupe et de sa cohésion.

On annonce aussi un taux de 85,14% des enquêtés qui affirment que la communication informelle est issue de l'absence d'une communication interpersonnelle formalisée. Et d'après les résultats obtenus, on constate que l'impact de la communication informelle est l'instabilité dans le groupe, soit un taux de 33,75% qui représente les enquêtés qui l'affirment. On déduit aussi un autre qui est de 34,73% qui représente les employés qui trouvent que l'absence d'une libre expression des employés provoque l'émergence des conflits, comme elle provoque une insatisfaction chez les employés, soit un taux de 25,78% des enquêtés qui le confirment.

On note aussi que lors d'un croisement entre l'origine de la communication informelle comme étant issue de l'absence d'une communication interpersonnelle formalisée et l'impact de la communication informelle, on remarque un taux de 34,05% des enquêtés qui pensent que la communication informelle est issue de l'absence de la communication interpersonnelle formalisée affirment que son impact sur les employés est bien une instabilité dans le groupe, quant à ceux qui pensent que la communication informelle n'est pas issue de l'absence de la communication interpersonnelle formalisée pensent que son impact sur les employés est l'apparition des conflits, soit un taux de 36,36% représentant les enquêtés qui l'ont affirmé.

Tout en se concentrant sur ces visibles résultats, on est parvenu à pouvoir dire que l'inefficacité de la communication interpersonnelle dans cette société, selon nos enquêtés, permet non seulement l'émergence des conflits au travail, mais, aussi elle fait naître chez les employés un sentiment d'insatisfaction et une instabilité totale dans l'entreprise en général et dans le groupe en particulier, on note aussi que ces conséquences peuvent, sans aucun doute, avoir des effets négatifs qui vont se répercuter sur l'entreprise, son organisation, son fonctionnement et ses objectifs, en d'autres termes, cette inefficacité de la communication interpersonnelle peut constituer une entrave majeure pour le bon fonctionnement du groupe en particulier et de l'entreprise en général. De ce fait, on peut dire alors que notre troisième hypothèse est confirmée.

Conclusion

Conclusion :

Tout au long de la réalisation de ce travail, qui est effectué dans une entreprise des produits agroalimentaires, la SPA CEVITAL. On a essayé de mesurer, de comprendre et d'analyser le rôle de la communication interpersonnelle dans la résolution des conflits au travail ainsi que la manière avec laquelle ce type de communication contribue à la résolution des conflits dans un monde professionnel.

On est arrivé finalement, grâce à cette recherche, à déduire que dans toute organisation que ce soit avec un caractère lucratif ou non, et dans tout groupement humain que ce soit formel ou informel, la communication de face à face (interpersonnelle) s'avère nécessaire. On a déduit aussi que les conflits dans une organisation, dans une entreprise et dans le groupement que ce soit formel ou informel, sont omniprésents et peuvent surgir sous une armada de types et de formes, ce qui nous permet de déduire que la communication interpersonnelle est souvent en relation avec l'émergence des conflits au travail. On peut dire, de ce fait, que la communication de face à face permet, non seulement, de résoudre les conflits, mais aussi, de les déduire et de les prévoir afin d'avoir cette flexibilité pour les éviter et éviter leur éclatement, cela peut avoir lieu grâce à ses apports qui résident dans le fait de pouvoir instaurer de la confiance et de la transparence entre les employés ainsi que dans le fait de pouvoir développer les facultés et les capacités relationnelles des employés, ce qui leur permettra de tisser des liens d'entente entre eux et d'assurer un climat de travail convivial, où règnent la confiance et la transparence.

On note aussi, que dans le cas où cette communication interpersonnelle est devenue inefficace, cela va, sans doute, stimuler l'émergence de nouveaux conflits et l'éclatement des conflits déjà existants, qui sont à l'origine d'une mauvaise transmission voir même de la réception du message en général et de l'information en particulier.

A partir des résultats obtenus à travers l'analyse des données collectées lors de l'enquête, on constate que la communication interpersonnelle joue un rôle important dans la résolution des conflits au travail.

Pour ce qui est de la société CEVITAL, on est parvenu à dire qu'elle accorde une attention particulière à la communication interpersonnelle, étant donné que cette dernière lui a permis de résoudre des situations conflictuelles existantes et ainsi qu'elle lui permet aussi de prévoir des conflits qui sont susceptibles d'apparaître afin de les éviter et de minimiser leurs

effets non seulement sur l'entreprise et son organisation mais aussi sur les employés et leurs carrières professionnelles.

Il s'avère donc qu'il est important de prendre en considération l'aspect humain au travail, car ce facteur est porteur d'un ensemble de qualifications et de compétences qu'il utilise dans sa vie quotidienne notamment sa vie professionnelle. Ainsi, ce facteur qui fait partie des moyens dont l'entreprise dispose, est à satisfaire, à motiver, à fidéliser afin de le préserver et de bénéficier de son savoir, de ses qualifications et de ses compétences d'une manière globale.

Sachant que cet élément a souvent un comportement imprévisible, parce qu'il dispose d'un tas de besoins qu'il tend à satisfaire tout en les classant par un ordre de priorité. Pour cela, toute entreprise soucieuse de son avenir économique et social, doit prendre en considération sa force humaine afin de répondre aux diverses exigences des divers environnements. En effet, elle doit en premier lieu procéder à un recrutement très sélectif afin de cibler la compétence dont elle a besoin. Elle doit, en deuxième lieu, former ses nouvelles recrues en fonction de ses besoins et des exigences du marché en matière des besoins des consommateurs. Mais ces deux premières actions s'avèrent insuffisantes pour pouvoir préserver et fidéliser son personnel, c'est pourquoi elle doit le motiver et le satisfaire, non seulement, d'une manière lucrative mais en se penchant sur son aspect psychologique et ce en le considérant comme étant une richesse, une force de travail primordiale et un investissement à long terme.

De ce fait, on note que c'est important d'ouvrir un autre champ d'étude qui va permettre à la sociologie des entreprises de rester en évolution et de s'approfondir dans son champ d'investigation en général et dans le monde de l'entreprise, du travail et de la ressource humaine en particulier.

Voici quelques questionnements qu'on propose à titre d'exemple (qui ne sont pas les seuls d'ailleurs), et qui pourraient faire objet d'autres études en ce domaine ;

En quoi consistent les besoins des employés et comment les émettent-ils dans une entreprise ?

Comment l'entreprise peut-elle détecter les besoins de ses employés ?

Quel est le besoin qu'elle tente de satisfaire en premier lieu ?, par quel moyen procède-elle pour ce faire ?, et pour quelle finalité elle se donne à cet aspect de satisfaction des employés?

La bibliographie ;

La liste bibliographique :

Liste des ouvrages

- 1- BERNOUX Philippe, « la sociologie des entreprises », édition du SEUIL, Paris, 1999.
- 2- BRAHIMI Abdelhamid, « l'économie algérienne, défis et enjeux », édition DAHLAB, 2^{ème} édition, Alger, 1991.
- 3- BREARD Richard et PASTOR Pierre, « gestion des conflits, communication à l'épreuve », éditions LIAISONS, Paris, 2000.
- 4- BRETON Philippe, « l'argumentation dans la communication », édition LA DICOUVERTE, 3^{ème} édition, Paris, 2003.
- 5- CADIN Loïc, FRANCIS. G et FREDERIC. P, « gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie », édition DUNOD, 3^{ème} édition, Paris, 2007.
- 6- CHRISTOPHE Carre, «sortir des conflits avec les autres », édition EYROLLES, nouvelle édition du titre surmonter les conflits, Paris, 2004.
- 7- COMPERE Bernard, « régulation des conflits du travail cas pratique pour DRH », éditions d'organisation, Paris, 2002.
- 8- CROZIER Michel, « l'acteur et le système, les contraintes de l'action collective », édition du SEUIL, Paris, 1977.
- 9- D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, « la communication interne dans l'entreprise », édition DUNOD, 5^{ème} édition, Paris, 2007.
- 10- DECAUDIN Jean-Marc et IGALENS Jacques avec la collaboration de WALLER Stéphane, « la communication interne stratégies et techniques », édition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2009.
- 11- DEMON-LUGOL Liliane, KEMPF Alain, RAPIDEL Martine et SCIBETTA Charles, « communication des entreprises stratégies et pratiques », édition ARMAND COLINE, 2^{ème} édition, Paris, 2006.
- 12- DETRIE Philippe et BROYEZ Catherine, « la communication interne au service de management », édition LIAISONS, 2^{ème} édition, Paris, 2001.
- 13- ETIENNE Jean et MENDRAS Henri, « les grands thèmes de la sociologie par les grand sociologues », édition ARMAND COLIN, Paris, 1999.
- 14- GUERID Djamel, « l'exception Algérienne la modernisation à l'épreuve de la société», édition CASBAH, Alger, 2007.

- 15- HOFSTED Geert, HOFSTED Gert Jan et MINKOV Michael, « cultures et organisations », édition PEARSON, 3^{ème} édition, Paris, 2010.
- 16- JACQUES-EMILE Bertrand, « psychologie de la communication, théorie et pratique »
- 17- JEAN-MARIE Peretti, « ressources humaines », édition VUIBERT, 9^{ème} édition, Paris, 2004-2005.
- 18- KHELASSI Réda, « management ressources humaines », édition HOUMA, Alger, 2010.
- 19- MALAREWICZ Jacques-Antoine, « gérer les conflits au travail », édition PEARSON, 2^{ème} édition, France, 2009.
- 20- MARC Edmond et PICARD Dominique, « relation et communication interpersonnelle », édition DUNOD, Paris, 2000.
- 21- MARIANNE Belis, « communication, des premiers signes à la télématique », édition FREQUENCES, Paris, 1988.
- 22- MARIE-HELENE Westphalen, « communicator », édition DUNOD, 4^{ème} édition, Paris, 2004.
- 23- MELBOUCI Leila, « le modèle des entreprises publiques algériennes, échec ou fin de mission », édition EL-AMEL, TiziOuzou, 2008.
- 24- MORINE Pierre et DELAVALLEE Eric, « le management à l'écoute du sociologue », édition ORGANISATION, Paris, 2002.
- 25- NERRIERE Jean-Paul, « le guide du conflit employé-employeur », édition EYROLLES, Paris, 2008. édition FREQUENCES, Paris, 1998.
- 26- OLIVIER Bruno, « les sciences de la communication, théories et acquis », édition ARMAND COLIN, Paris, 2007.
- 27- POTIN Yvan, « la gestion des conflits dans les organisations », CREG, 2008/2009.
- 28- RIOM Aude, LIBAERT Thierry et ADARY Assael, « toute la fonction communication », édition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2010.
- 29- ROUSSEAU Pierre, « comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et dans les organisations » édition CHRONIQUE SOCIALE, Lyon, 1990.
- 30- WATZLAWICK Paul, HELMICKSON Don, « une logique de la communication », édition du SEUIL, traduit de l'américain par MORCHE Janine, 1972.
- 31- WORTH Richard, « communication skills », FERGUSON Edition, 2nd Edition, New York, 1998.
- 32- 1999- العماير محمد حسين, "مبادئ الادارة المدرسية" دارة المسيرة للنشر و التوزيع, 1999

- 33- خالد حميد, "نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيواقتصادية في الجزائر", ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2001.

Liste des ouvrages des ouvrages méthodologique

- 1- AKTOUF Omar, « méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des sciences sociales, une introduction à la démarche classique et une critique », les presses de l'université de Québec, 1987.
- 2- BLANCHET Alain et GOTMAN Anne, « l'enquête et ses méthodes, entretien », édition ARMAND COLINE, 2^{ème} édition, Paris, 2007.
- 3- GRAXITZ Madeleine, « méthodes des sciences sociales », édition DALLOZ, 11^{ème} édition, 2001.
- 4- MAURIS Angers, « initiation à la méthodologie des sciences humaines », édition CASBAH, Alger, 1995-1996.
- 5- RAYMOND Quivy et LUC VAN Compenhoudt, « manuel de recherche en sciences sociales », édition DUNOD, 3^{ème} édition, Paris, 2006.

Liste des dictionnaires

- 1- AKOUN André et autres, « le robert/ seuil, dictionnaire de sociologie », édition MAME, Paris, 1999.
- 2- SFEZ Lucien, « dictionnaire critique de la communication », presse université de France, tome 1, Paris, 1993.

Listes des revues :

- 1- ARABI Mohamed et FERFERA M. Yassine, « réformes économiques et gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique algérienne », cahier du CREAD, N49, 1999.
- 2- CHIKHI Said, « grève et société en Algérie, 1965-1985 », cahier du CREAD, N6, Alger, 1986.
- 3- CLEGG Stewart, « pouvoir symbolique, langage et organisation », presse de l'université LAVAL, Québec, 1990.
- 4- CORMIER Solange, « dénouer les conflits en milieu du travail », presses de l'université du Québec, Canada, 2004.

- 5- France St-hilaire, « les problèmes de communication en entreprise, information ou relation », faculté des lettres, université LAVAL, Québec.
- 6- HELIE Damien, « l'autogestion industrielle en Algérie », revue de l'occident musulman et de la méditerranée N6, 1969.
- 7- LIPIANSKY et MARC Edmond, « identité et communication », presse universitaire de France, Paris, 1992.
- 8- MELBOUCI. L et BELMIHOUB. M. C, « l'évolution de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique industrielle en Algérie, panorama théorique et analyse d'une expérience 1962-1995 », cahiers du CREAD, N55, 2001.
- 9- SOLONGE Cormier, « dénouer les conflits en milieu professionnel », presse de l'université de Québec, 2004.
- 10- TURCOTTE Linda, « régler les conflits tout le monde y gagne », objectif de prévention, vol 1, 29, N1, 2006.

Liste des articles

- 1- ALAOUI May Hachem, « la communication interpersonnelle et prise de parole en public », programme d'appui à la gestion intégrée des ressources en eau, 2010.
- 2- BAAKIL Driss et BOUTHIR Youness, « l'importance de la communication interne dans les entreprises, cas du groupe OCP », vu le 28-11-2014.
<http://connection.ebscohost.com/c/articles/85205063/limportance-de-la-communication-interne-dans-les-entreprises-cas-du-groupe-ocp>
- 3- BELGHENOU Ahmed, « le gestion socialiste des Algérie, participation et conflits ». <https://www.erudit.org/revue/ri/1992/v47/n2/050768ar.pdf>
- 4- BELLEGHEM Van, Laurent, « Réciprocité des enjeux de confiance au travail », le cas des coursiers et de leur dispatcheur. Lu le 29/11/2014.
http://ergonomie.cnam.fr/equipe/van_belleghem/13_van_belleghem_reciprocite_enjeux_confiance.pdf
- 5- BENDJEDDID Chadli, « journal officiel de la république algérienne N6 du 7 février 1990 », article 4 de la loi 90-02 relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs au travail et l'exercice du droit de grève. http://www.aljazeera.com/code_travail/texte_juridique/droit_presentation_syndicale_travailleurs/syndicalisme/Loi_91-30.pdf
- 6- BROUILLET ET BEAUDELIN, « communication interpersonnelle », 2012, vu le 28/11/2014.

- 7- CHEVALLIER Jacques, « Le mythe de la transparence administrative », article lu le 29/11/2014. <https://www.u-picardie.fr/labo/curapp/revues/root/21/chevallier.pdf>
- 8- FAGUER Jean-Pierre. « Le relationnel comme pratique et comme croyance », revue Agone, 2007, mise en ligne le 14 septembre 2009. URL : <http://revueagone.revues.org/699>. Consulté le 29/11/2014
- 9- HARTLEY Peter, « interpersonal communication », édition ROUTLEDGE, London and New York, lu le 29/11/2014. P.Hartley - 2002 - books.google.com
- 10- <http://www.cevital.com/fr/carriere/politique-rh.html>
- 11- Initiative canadienne sur le bénévolat. <http://www.vsi-isbc.org/fr/hr/cvi.cfm>
- 12- JACQUES Leplat, « La confiance au travail sous la coordination de Karsenty, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé », 2013, mis en ligne le 01 octobre 2013. URL : <http://pistes.revues.org/3543>. Lu le 29 novembre 2014
- 13- LAURENT Karsenty, « confiance et bien-être au travail, rétablir l'un pour améliorer l'autre ». Article lu le 29/11/2014. [Actuel-hse_confiance_et_bien-etre_au_travail_laurent_karasenty_15_janvier_2013.pdf](#)
- 14- MICHAEL Curtis, « décrypter le langage du corps », édition JEBOOSTE, 2007, <http://jebooste.com>.
- 15- NGIALA Durcey, « l'apport de la communication formelle et informelle dans la résolution des conflits au sein du parti du peuple pour la reconstruction et la démocratie », mémoire réalisé à l'université de KHINSHASA, licence, 2009 http://www.memoireonline.com/10/12/6161/m_Lapport-de-la-communication-formelle-et-informelle-dans-la-resolution-des-conflits-au-sein-du-PP0.html
- 16- OLIVIER Moch, « communication du groupe et communication du masse, quelles différences ? ». <http://olivier-moch.over-blog.net/article-communication-de-groupe-et-communication-de-masse-quelles-differences-74641564.html>
- 17- Partners for Local Development Fondation, « whatisinterpersonal communication », Bucursti, Romania, consulté le 29/11/2014. www.fpedl.ro
- 18- Retours d'expériences des signataires de la charte UDA, « clés pour une communication responsable », UDA, ADEME, ETHICITY, 2009.
- 19- SIMON'S story, « interpersonal communication and personality », lu le 29/11/2014
- 20- STEVENSON William, « formal structure and network of interaction within organization », social science research, 1990. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0049089X9090017D>

- 21- SUTTER Pierre-Eric, « les clés du mieux-être au travail, transparence, proximité et enthousiasme », Paris, 17 octobre 2010, article lu le 29/11/2014. blog.mars-lab.com/Billets/2010/trim0110/101001billetovat.php
- 22- SYLVETTE Chaudy, « le gestion des conflits », publié en 2001, mis à jour en 2014. <http://www.idecq.fr/communication/item/193-la-gestion-des-conflits.html>
- 23- TRISZKA-SEMEGINE Eva, « organizationalinternal communication as a means of improvingeffeciency », department of economics, finance and management, hungary.
- 24- VAN Belleghem et LAURENT, « réciprocité des enjeux de confiance au travail », le cas des coursiers et de leur dispatcheur. http://ergonomie.cnam.fr/equipe/van_belleghem/13_van_belleghem_reciprocite_enjeux_confiance.pdf
- 25- www.pertinent.com/artciles/communication/index.asp-articles about interpersonal communication.
- 26- XINGJIAN Gao, « la communication interpersonnelle », extrait du discours de la réception du prix Nobel, décembre 2000. https://prezi.com/os-k78kzyc_j/la-communication-interpersonnelle/

Divers :

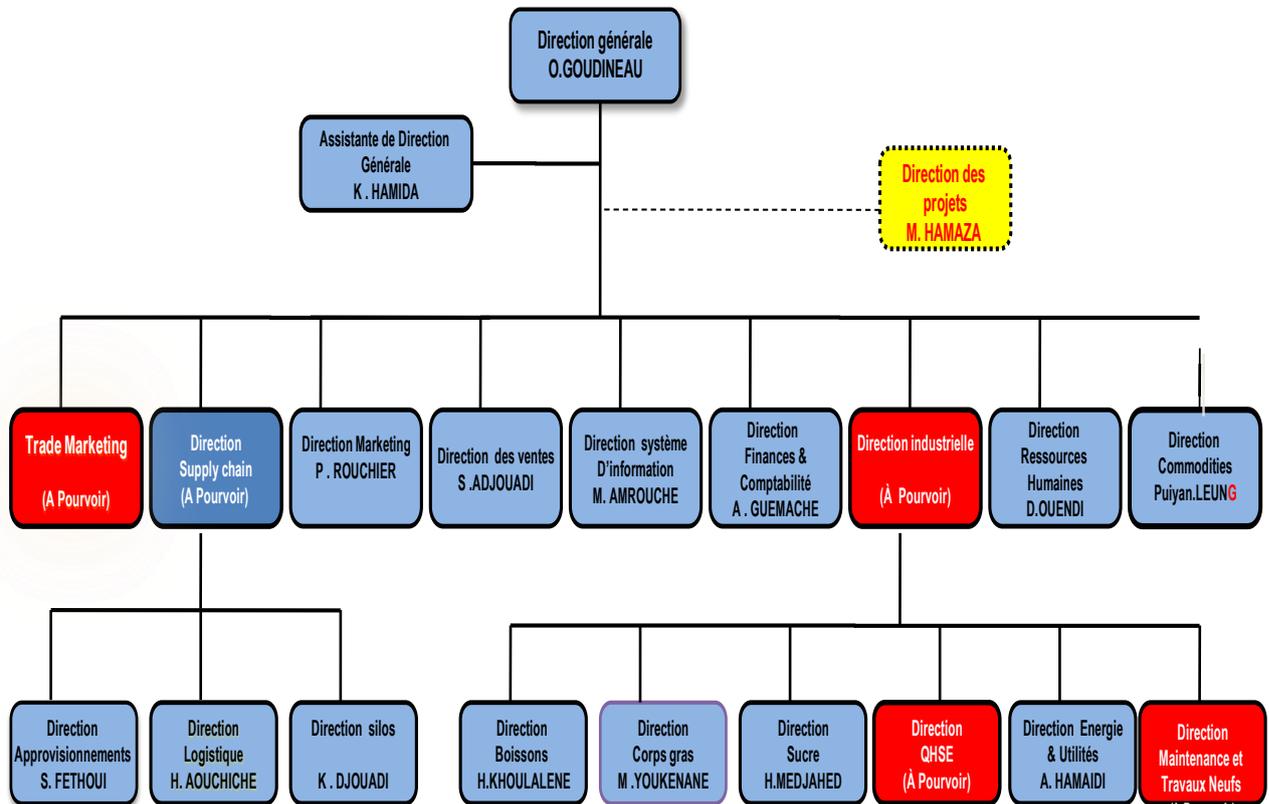
- 1- Entretien avec un cadre de l'inspection du travail de la wilaya de Bejaia sur les conflits dans les entreprises de cette wilaya
- 2- KACIMI YAKOUB Zina, « cours de contentieux social, les conflits individuels du travail, les conflits collectifs du travail et les conflits de la sécurité sociale », pour les étudiantes 3 Emme année LMD section droit privé et droit des affaires, 2014/2015.
- 3- KHOUDJA Mohamed-Hichem, « l'inspection du travail fait son bilan de 2012, 1132 plaintes enregistrées à Bejaia », journal la dépêche de Kabylie, 17/04/2013.

Liste des annexes

Annexe 01 : organigramme général de la SPA CEVITAL :



ORGANIGRAMME GENERAL DE CEVITAL FOOD



Effectifs : 23

Annexe 02 : le guide d'entretien exploratoire :

- Y a-t-il une stratégie de communication au sein de votre entreprise ?
- Votre entreprise, fixe-t-elle une stratégie précisément pour la communication interpersonnelle ?
- Au sein de votre entreprise, comment la communication interpersonnelle est-elle encadrée ?
- Pour quels objectifs selon vous, votre entreprise encourage la communication interpersonnelle ?
- Si on parle des conflits, qu'est-ce que vous entendez dire par ce phénomène, est-il présent au sein de votre entreprise ?
- Quelles sont les formes des conflits existants dans votre entreprise et par quelles façons ils se manifestent ?
- Quelle est votre réaction vis-à-vis des conflits au travail ?
- Selon vous, y'a-t-il une relation entre la communication interpersonnelle et les conflits au travail ?
- En cas de manque de communication, quels seront ses effets sur la gestion des conflits ?
- Comment d'après vous, cette communication interpersonnelle peut éviter des situations conflictuelles ?
- Comment évaluez-vous le rôle de la communication interpersonnelle dans la résolution des conflits au sein de votre entreprise ?

Annexe 03 : analyse de l'entretien exploratoire :

-Y'a-t-il une stratégie de communication interne au sein de votre entreprise ?

Les réponses obtenues suite à cette question nous confirme l'existence d'une stratégie de communication interne, et comme l'affirme le DRH « bien sûr il existe une stratégie de communication interne où on fixe des moyens à utiliser tels que l'intranet », et selon le chargé de reporting et analyse « la stratégie est indispensable et cette entreprise procède par des divers moyens tels que l'affichage, l'internet, le téléphone »

-Votre entreprise, fixe-t-elle une stratégie précisément pour la communication interpersonnelle ?

Pour la communication interpersonnelle, et par cette question, on a pu déduire que la communication interpersonnelle dispose, au sein de cette entreprise, d'une stratégie propre à elle, comme l'expliquent quelques employés. Selon le responsable méthode, « la communication interpersonnelle s'effectue non pas d'une manière aléatoire mais plutôt d'une manière très stratégique avec des techniques telles que les réunions ». Pour sa part, le chargé reporting et analyse souligne que « la stratégie est indispensable pour bien structurer la communication interpersonnelle », ce que confirme le DRH en affirmant que : « l'entreprise ne communique pas avec son personnel d'une manière non structurée et non planifiée »

-Au sein de votre entreprise, comment la communication interpersonnelle est-elle encadrée ?

Dans cette entreprise, et d'après les propos de ses employés, la communication interpersonnelle est encadrée d'une manière rationnelle. Le chef d'équipe de sécurité explique que : « chaque matin, on se rassemble pour trois à cinq minutes pour bien ordonner les tâches », le chargé reporting et analyse, lui, assure que : « elle existe d'une manière planifiée comme les réunions de travail et les briefings qui existent d'une manière régulière », les employés du service méthode, eux, affirment que : « chaque matin, on arrive, on est premier, on se rassemble avec le responsable pour bien classer les priorités et bien préciser les tâches de chacun de nous »

-Pour quel objectif selon vous, votre entreprise encourage la communication interpersonnelle ?

Concernant les objectifs, et d'après les discours obtenus des employés à propos la question qu'on leur a posé, on constate que cette fixe des objectifs de manière efficace et pertinente. Dans le service méthodes, un employé a précisé que « l'objectif de la communication interpersonnelle est non seulement la précision des tâches mais aussi avoir un bon contact avec son supérieur direct ». Selon le DRH, « la communication interpersonnelle dispose de plusieurs objectifs comme la motivation des salariés, la confiance, la transparence ainsi qu'elle permet d'éclaircir toute les ambiguïtés dans l'entreprise », et pour le chargé des approvisionnements, lui, a affirmé que « l'objectif de la communication interpersonnelle est d'éviter toute situation conflictuelle »

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

Au sein de cette entreprise, le conflit est considéré comme étant une incompréhension de l'information, ainsi et comme le souligne un employé au service formation « le conflit est une mauvaise communication et un malentendu », ce qu'a confirmé d'ailleurs, le chargé reporting et analyse « le conflit au sein de cette entreprise est généralement un malentendu », donc on peut dire que cette société n'est pas dans l'abri des conflits. Selon nos interviewés le conflit est causé principalement par une manque de communication, ce qui va engendrer un doute et une peur au sein des employés, alors ces derniers vont se poser des questions qui restent sans aucun éclaircissement ni explication.

-Quelles sont les formes des conflits existants au sein de votre entreprise et par quelles façons se manifestent-ils ?

Deux formes essentielles de conflits existent au sein de cette entreprise, ce qu'affirme le chargé reporting et analyse « le conflit peut être collectif ou individuel », et selon le propos du DRH « le conflit peut prendre une forme individuelle entre des salariés ou bien vis-à-vis de l'administration ou bien collective qui se manifeste par une grève comme celle de 2012 »

-Quelle est votre réaction vis-à-vis des conflits au travail ?

Les réponses à cette question ont permis de constater, et à travers les interviewés, que les employés dans cette entreprise, ont tous cette tendance à communiquer, ainsi, à titre

d'exemple, le chef de sécurité a répondu en disant : « personnellement, quand j'ai un conflit avec un collègue je dois me rapprocher de lui pour bien éclaircir la situation ». Pour sa part, le responsable méthode a expliqué : « si j'ai un conflit la première des choses que je fais est de m'adresser à mon collègue pour essayer de s'entendre ». On note aussi que employés ont tendance à éviter complètement les conflits, comme le révèle un employé du service méthode « je n'aime pas les conflits, donc j'essaie d'éviter le maximum »

-Selon vous, y'a-t-il une relation entre la communication interpersonnelle et les conflits au travail ?

Cette question confirme l'existence d'une relation entre la communication interpersonnelle et la gestion des conflits, comme le dit le DRH « la communication est indispensable dans le processus de gestion des conflits, c'est le cas en 2012, où la résolution de ce conflit-là était possible grâce à une bonne communication »

-En cas de manque de communication, quels seront les effets sur la gestion des conflits ?

Cette question a permis de constater que la plupart des employés sont conscient de l'intérêt et du rôle de la communication, et qu'en cas de manque de cette dernière, la gestion des conflits va se détériorer et elle ne pourra pas apporter des solutions. Un employé du service formation affirme que : « la communication est importante, sans elle le problème ne va jamais être résolu », le chef de sécurité, lui, ajoute : « sans communication sur tout interpersonnelle, on ne peut pas résoudre nos conflits »

-Comment, d'après vous, cette communication interpersonnelle peut éviter des situations conflictuelles ?

Suite aux réponses obtenues à cette question, on est arrivé à conclure que seule la communication précisément interpersonnelle peut permettre d'éviter sans doute toute situation conflictuelle. Et comme l'a annoncée le DRH « la communication interpersonnelle va mettre au clair toutes les situations, cela qui va, en toute évidence éviter les conflits ». Un employé du service méthode affirme, lui aussi, que « la communication interpersonnelle permet d'instaurer de bonnes relations et un climat de confiance au sein de l'équipe et ce qui ne va pas, bien sûr, laisser de place pour le doute qui est peut être une cause du conflit ».

-Comment évaluez-vous le rôle de la communication interpersonnelle dans la résolution des conflits au sein de votre entreprise ?

Les réponses à cette question ont permis de comprendre le rôle de la communication interpersonnelle dans la résolution des conflits. Parmi nos interviewés, on a le responsable méthode qui dit que « la communication interpersonnelle est vraiment importante par ce que c'est le seul moyen qui met les personnes en relation directe et cela contribue à plusieurs éléments importants comme la transparence et la confiance », on cite aussi le chargé d'approvisionnement qui, lui, affirme que « la communication interpersonnelle est indispensable, surtout dans le processus de gestion des conflits, car ce n'est qu'avec elle que le conflit va être compris et analysé d'une manière rationnelle »

Synthèse ;

En se basant sur les informations collectées via les lectures traitant le même objet de recherche et en s'appuyant sur les informations et les illustration que fourni ce guide d'entretien exploratoire, on est arrivé à pouvoir formuler nos hypothèses de recherche auxquelles on tentera de trouver plus d'informations et de résultats bien précis (chiffrés) afin de pouvoir les vérifier.

Annexe 04 : le questionnaire de recherche :

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITE ABD RAHMANE MIRA BEJAIA

FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de deuxième année master en sociologie spécialité SOCIOLOGIE DU TRAVAIL ET DES RESSOURCES HUMAINES, sous un thème qui porte sur : « **le rôle de la communication interpersonnelle dans la résolution des conflits au travail** », on vous soumet ce questionnaire, pour lequel on sollicite votre neutralité et objectivité, tout en vous garantissant l'anonymat, et on vous informe que les réponses seront exploitées seulement dans un cadre strictement scientifique.

On vous remercie pour votre précieuse collaboration.

Travail préparé par l'étudiant BENCHAOUCH Kamal

Encadré par Mr LAADJOUZI et Mr TAKKA

Fiche signalétique

- Le genre ; homme femme
- Quelle est votre tranche d'âge ; De [20 à 30[ans De [30 à 40[ans
De [40 à 50[ans Plus de 50 ans
- Niveau d'instruction ; Secondaire Lycéen Universitaire autre
 précisez...
- L'ancienneté dans la société ; Moins de 5 ans De [5 ans à 10] ans De [10 ans à 15] ans Plus de 15 ans
- Le poste occupé ; Agent d'exécution Agent de maîtrise Chef d'équipe
 Responsable cadre superviseur méthodiste autre
 précisez

Axe N° 01 : la stratégie de la communication interpersonnelle au sein de l'entreprise CEVITAL

Q1 : après votre recrutement, vous-a-t-on communiqué parfaitement et avec exactitude le contenu de votre tâche ?

Oui Non

Q2 : pensez-vous que la communication directe (interpersonnelle) au sein de votre société est-elle ;

Spontanée Organisée Veuillez argumentez.....

Q3 : par quels moyens vos supérieurs communiquent directement avec vous ?

Entretien Réunion Communication informelle Briefing Autre
 Précisez

Q4 : A quelle fréquence, votre société fait-elle appel à des réunions ?

Souvent Moyennement rarement

Pourquoi ?...

Q5 : cette société sensibilise-t-elle le personnel pour une bonne communication interpersonnelle ;

Oui Non

Si c'est oui, dites comment ?

Q6 : comment jugez-vous l'importance accordée à la communication interpersonnelle au sein de cette société ?

Fort Moyenne Faible

Veillez argumenter.....

Q7 : quels sont les points qui reviennent souvent dans la communication interpersonnelle de votre entreprise ?

Des directives Culture et valeurs de l'entreprise Contenus extraprofessionnels
 Motivations Les sensibilisations Autre Précisez.....

Axe N° 02 : le rôle de la communication interpersonnelle dans la résolution des conflits au travail.

Q8 : étiez-vous déjà en situation de conflit au travail, ou bien connaissez-vous quelqu'un qui était en conflit professionnel ?

Oui Non

Si c'est oui, ce conflit était de quel type ?

Conflit de pouvoir Conflit idéologique Conflit de valeur Conflit hiérarchique Malentendu Autre Précisez.....

Q9 : comment ce conflit a-t-il été résolu ?

Par une négociation Par une médiation Par l'intervention des supérieurs hiérarchiques Autre Précisez.....

Q10 : comment considérez-vous la communication dans le processus de résolution de ce conflit ?

Très importante Moyennement importante Pas du tout importante

Veillez argumenter

Q11 : la communication interpersonnelle au travail permet-elle d'assurer une confiance mutuelle entre le personnel ?

Oui Non

Si c'est oui dites comment ?

Q12 : la communication interpersonnelle au travail permet-elle de développer un bon climat relationnel entre le personnel ?

Oui Non

Si c'est oui dites comment ?.....

Q13 : pensez-vous que la communication interpersonnelle peut résoudre un conflit au travail ?

Oui Non

Si c'est oui, dites comment ?

Par le développement des relations L'évitement de toute ambiguïté d'information
 Une meilleure connaissance des uns pour les autres L'unification des valeurs
La confiance L'esprit d'entraide entre les membres Autre
 Précisez.....

Q14 : Pour quoi la communication interpersonnelle au travail fait naître la confiance et les bonnes relations ? Par ce que ;

Elle permet de prévenir les conflits Elle permet les échanges entre le personnel
Elle permet aux employés de se connaître Elle permet d'avoir une transparence entre les employés
Autre Précisez

Q15 : comment jugez-vous l'impact de la communication interpersonnelle au sein de votre entreprise, et dans vos relations avec vos collègues et avec vos supérieurs hiérarchiques ?

Positif Négatif Veuillez argumenter.....

Axe N° 03 : Les conséquences de l'inefficacité de la communication interpersonnelle

Q16 ; quel type de communication le plus courant dans vos communications avec vos collègues ou avec vos supérieurs hiérarchiques ?

Communication formelle Communication informelle

Q17 ; Quelles sont, selon vous, les causes d'une communication interpersonnelle inefficace ?

Manque de planification et de sensibilisation par la direction domination de la communication informelle mauvaise intégration et non adhésion du personnel aux valeurs de l'entreprise autre précisez

Veillez argumenter

Q18 : dans le cas d'inefficacité de la communication interpersonnelle au sein de votre groupe, quelles seront les conséquences en les numérotant de 1 à 6 par ordre de croissance ?

Absence de la collaboration Climat de méfiance Un sentiment de doute et de crainte L'émergence des conflits Démotivation des membres L'émergence des objectifs personnels Autre Précisez

Veillez argumentez ...

Q19 : la communication informelle est-elle issue de l'absence d'une communication interpersonnelle formalisée ?

Oui Non Veillez argumenter.....

Q20 ; sous qu'elle forme les informations informelles sont-elles transmises ?

Sous forme d'une rumeur Sous forme d'une information modifiée Sous forme une plaisanterie Autre Précisez

Q21 ; en quoi la communication informelle peut vous influencer ?

Par Apparition des conflits au travail L'opposition au changement Climat instable dans le groupe la crainte de l'avenir Autre
Précisez.....

Veillez argumenter

Q22 ; si les employés ne s'expriment pas librement entre eux ou avec leur direction, quelles seront, à votre avis, les conséquences ?

L'émergence des conflits Réduction de la productivité Insatisfaction des employés Stimule l'absentéisme Augmente le turn-over Autre
 Précisez

Veillez argumenter

Q23 : en cas de communication interpersonnelle inefficace, par quoi compensez-vous cette lacune ?

Par une communication informelle par une communication écrite (affichage)
par une communication électronique (internet) autre précisez

Veillez argumenter ...

Table de matière :

Introduction ;

Partie 1 : cadre méthodologique ;

1- Les raisons du choix du thème ;	01
2- Les objectifs de la recherche ;	01
3- La problématique de recherche ;	02
4- Les hypothèses de recherche ;	06
5- Définition des concepts ;	07
5-1- le conflit au travail ;	07
5-2- la communication interpersonnelle au travail ;	08
5-3- l'aspect relationnel au travail ;	11
5-4- la confiance au travail ;	11
5-5- transparence au travail ;	13
5-6- la gestion des conflits ;	13
6- La pré-enquête ;	14
7- Méthode et technique de recherche ;	15
7-1- méthode de recherche ;	16
7-2- méthode et technique de recherche ;	16
7-3- méthode quantitative ;	16
7-4- instrument de recherche (questionnaire) ;	17
8- Echantillon et échantillonnage ;	17
8-1- identification de l'échantillon ;	17
8-2- méthode d'échantillonnage ;	18

Chapitre I : la communication interpersonnelle dans une entreprise ;

Section 1 : généralités sur la communication interpersonnelle dans l'entreprise ;

1- Les formes de la communication interne ;	19
1.1- la communication interpersonnelle ;	19
1.2- la communication du groupe ;	20
1.3- la communication de masse ;	20
2- Les réseaux de la communication interpersonnelle ;	21
2.1- le réseau de la communication formelle ;	21
2.2- le réseau de la communication informelle ;	21
3- les moyens de la communication interpersonnelle ;	22
3.1- l'entretien individuel ;	22

3.2- la réunion d'expression et d'information ;	22
3.3- la réunion du travail ;	23
3.4- la réunion de dialogue ;	23
3.5- séminaire ;	23
3.6- conférence ;	24
3.7- convention ;	24
3.8- enquête d'opinion ;	25
3.9- expression directe des salariés ;	25
3.10- la visioconférence ;	26
4- les trois règles de la communication ;	26
4.1- être pédagogue ;	26
4.2- respecter les règles et les valeurs ;	27
4.3- être positif ;	28
 Section II : les types de la communication et des relations interpersonnelles à l'intérieur d'une entreprise ;	
1- Type de la communication interpersonnelle ;	30
1.1- communication ascendante et descendante ;	30
1.2- communication horizontale et diagonale ;	31
2- Les relations interpersonnelles au milieu professionnel ;	32
2.1- construction de l'identité ;	32
2.2- le statut et le pouvoir dans les relations interpersonnelles ;	33
3- Les quatre temps forts de la communication interpersonnelle ;	35
3.1- l'écoute active ;	35
3.2- questionner pour obtenir l'information ;	35
3.3- reformuler ;	36
3.4- s'exprimer pour transmettre l'information ;	36

Chapitre II : les conflits au milieu professionnel ;

Section I : les conflits au travail ;

1- Les différents types des conflits ;	37
1.1- conflit constructif ou destructif ;	37
1.2- conflit d'intérêt et d'identité ;	38
1.3- conflit d'autorité et de pouvoir ;	38
1.4- conflit concurrence ou de rivalité ;	38
1.5- conflit de génération ;	39
1.6- conflit mimétique ;	39
1.7- conflit d'opinion ou idéologique ;	39
1.8- conflit déclaré, latent et refoulé ;	40
1.9- le malentendu ;	40
2- Les différentes catégories des conflits ;	41
2.1- conflits intra personnel ;	41
2.2- conflits interpersonnelle ;	41
2.2.1- conflit hiérarchique ;	42
2.2.2- conflit intuitif ;	42
2.3- conflits organisationnel ;	43
2.3.1- conflit intragroupe ;	43
2.3.2- conflit intergroupe ;	43
3- l'impact des conflits ;	44
3.1- sur le plan personnel ;	44
3.2- sur le plan organisationnel ;	45

Section II : les sources et les composantes d'un conflit ;

1- Les sources fréquentes des conflits au travail ;	45
1.1- Source liée au fonctionnement de l'organisation ;	46
1.2- Source liée aux facteurs psychologiques ;	46
2- Les composantes d'un conflit ;	47

2.1- l'objet du conflit ;	47
2.2- le pouvoir ;.....	48
2.3- l'émotion ;	49
3- Les étapes de prévention des conflits dans les organisations ;.....	49
3.1- anticiper les divergences ;	50
3.2- penser autrement ;	50
3.3-développer la confiance en soi ;.....	51
3.4- développer ses compétences ;.....	51

Chapitre II : les conflits et la communication dans les entreprises algériennes;

Section I : les conflits collectifs et individuels dans l'entreprise algérienne ;

1- L'évolution et les causes des conflits collectifs ;.....	54
1-1-La croissance de la grève de 1969 jusqu'à 1980 ;.....	54
1-2-La croissance de la grève de 1988 jusqu'à 2002 ;.....	55
1-3-Le bilan de l'inspection du travail de Bejaia en 2012 ;.....	56
1-4-Les causes des grèves dans la période de 1993 jusqu'à 2002 ;.....	57
2- La méthode de résolution des conflits collectifs ;	59
2-1-des réunions régulières ;.....	59
2-2-la conciliation ;.....	60
2-3-la médiation ;.....	60
2-4-la justice ;.....	60
3- L'évolution et les causes des grèves individuelles ;.....	61
3-1- l'évolution des conflits individuels entre 1996 et 1999 ;.....	61
3-2- les causes des conflits individuels dans l'entreprise algérienne ;.....	61
4- Méthodes de résolution des conflits des conflits individuels ;.....	62
4-1-la résolution interne du conflit ;.....	62
4-2-la conciliation ;.....	63
4-3-la résolution au niveau des bureaux de conciliation ;.....	63
4-4-la résolution judiciaire ;.....	63

Section II : la communication dans le entreprise algérienne;

1- La période de l'entreprise autogérée ;.....	64
1-1-Les fonctions des organes de l'autogestion ;.....	64
1-2-Le rapport avec l'administration, le syndicat et le parti ;.....	65
1-3-La participation des travailleurs à la gestion ;.....	65
2- La période de l'entreprise algérienne socialiste ;	66
2-1-la nature de prise de décisions dans les entreprises nationales (socialistes) ;.....	68
3- la période de la restructuration ;.....	70
3-1-l'objectif de la restructuration ;.....	70

4- la période de la réforme ;.....	71
4-1- la question de la participation dans la nouvelle législation ;.....	72
4-2- les principes généraux de la nouvelle législation ;.....	73
4-3- la libéralisation du fonctionnement de l'entreprise algérienne ;.....	75

Chapitre IV : présentation de l'organisme d'accueil ;

1- Présentation de l'organisme CEVITAL ;.....	77
2- Les valeurs de l'entreprise CEVITAL ;.....	77
2-1- intégrité ;	77
2-2- respect ;.....	78
2-3- initiative ;	79
2-4- solidarité ;	79
3- La politique ressource humaine de la SPA CEVITAL ;	80
4- L'organisation générales des composantes et les missions des directions de la SPA CEVITAL ;.....	81

Chapitre V : l'exemple d'un conflit et d'une communication interpersonnelle au sein de la SPA CEVITAL ;

1- L'évènement marquant l'année 2012 au sein de la SPA CEVITAL ;	85
2- L'installation d'une commission d'audit social ;	86
3- Les facteurs de malaise et d'insatisfaction ;.....	86
4- Les suggestions et les recommandations proposées ;.....	87
5- L'évènement du 08 Mars à CEVITAL ;.....	88
5-1- le 08 Mars dans l'entreprise CEVITAL ;.....	88
5-2- le déroulement et les objectifs de cette célébration ;.....	89

Chapitre VI : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats obtenus ;

1- Tableaux simples et tableaux croisés ;	91
2- Vérification des hypothèses ;	137

Conclusion ;

Les annexes ;