

**Université Abderrahmane MIRA, Bejaia**  
**Faculté des Sciences Humaines et Sociales**  
**Département des Sciences Sociales**

# **MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE**

En vue de l'obtention du diplôme de  
**MASTER EN SOCIOLOGIE**

*Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines*

**THÈME :**

**La communication organisationnelle et les  
relations professionnelles**  
**Etude pratique : ALCOVEL AKBOU**

**Présenté par :**

BOUAMARA Md Ou Achour  
CHABANA Achour

**Encadré par :**

M LAOUDI Ferhat

Année universitaire

2016-2017

# **REMERCIEMENTS**

# **REMERCIEMENTS**

Nos sincères remerciements à Dieu le tout puissant pour le courage, la force, la volonté, et la santé qu'il nous a donnée afin de réaliser ce mémoire.

Nous tenons à remercier du fond du cœur nos parents qui ont su nous donner une bonne éducation qui nous a permis d'arriver à ce stade d'études, ainsi que toute notre famille.

Comme nous remercions notre promoteur Monsieur LAOUDI Ferhat pour son encadrement et ses exigences de faire un vrai travail de recherche scientifique,

Nous remercions également l'ensemble des employés de l'entreprise ALCOVEL d'AKBOU et l'ensemble du personnel des ressources humaines

Sans oublier l'ensemble du personnel du département de la sociologie et du corps professoral de l'université de Bejaia qui nous a encadrés tout au long de notre cycle universitaire.

Enfin, nous remercions tous ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Achour et M<sup>d</sup> Ou Achour

**DEDICACE**

# DÉDICACES

Au nom du tout puissant et avec ma profonde gratitude et grand amour je dédie ce modeste travail :

A la mémoire de mon père qui a laissé un grand vide dans notre vie et que dieu l'accueille dans son vaste paradis

- A ma chère mère qui ma aider par son sacrifice, soutiens, conseilles, encouragement durant ma vie et mes études et dieu là protège
- A ma chère sœur KENZA
- A mes grandes parents VAVA YOUSEF et YEMMA SASSA et que dieu les protèges
- A tous mes oncles et leurs familles sans oublier personnes qui mon soutenu durant ma formation universitaire
- A mon chère ami HOCINE et ma chère NINOUCHE
- A mon cher binôme ACHOUR et sa famille.
- A KINZI L et a toute personne qui ma aider de prés ou de loin à réaliser ce modeste travail

M<sup>P</sup> ACHOUR

# DÉDICACE

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents, qui étaient toujours là pour me soutenir et m'encourager durant toute ma vie.

- A mes frères et sœurs.
- A toute la famille sans exceptions.
- A mon grand père directeur
- A mon binôme M<sup>d</sup> Ou Achour et à toute sa famille.
- A tous mes amis sans exceptions
- Et à tout ce qui m'est cher s'y reconnaîtront.

**Achour**

# **LISTE DES TABLEAUX**

## Listes des tableaux

<b>N° Des tableaux</b>	<b>Les titres</b>	<b>Pages</b>
01	La répartition de l'échantillon selon le sexe	53
02	La répartition de l'échantillon selon l'âge	54
03	La répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale	55
04	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	56
05	La répartition de l'échantillon selon le statut professionnelle	57
06	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle	58
07	La relation entre le sexe et les moyens de communications utilisées dans l'entreprise	59
08	La relation entre l'ancienneté et les moyens de communications utilisées dans l'entreprise :	60
09	La relation entre le statut professionnelle et les moyens de communications utilisées dans l'entreprise	61
10	La relation entre niveau d'instruction et les formes de communication utilisée dans l'entreprise	62
11	La relation entre l'origine géographique et les formes de communications utilisées dans l'entreprise	63
12	La relation entre l'âge et les formes de communication	65
13	La relation entre l'ancienneté et les formes de communications utilisées dans l'entreprise	66
14	La relation entre le statu professionnelle et la forme de communication	67
15	La relation entre statut professionnel et évolution souhaité pour la communication	69
16	La relation entre l'ancienneté et l'évolution souhaité pour l'entreprise	70
17	La relation entre l'âge et les objectifs atteints grâce à la communication	71
18	La relation entre l'ancienneté et objectifs atteints grâce à la communication	73

19	La relation entre le sexe et les relations avec les collègues	74
20	la relation entre la situation matrimoniale et les relations avec les collègues	75
21	la relation entre le statut professionnelle et les relations avec les collègues	76
22	la relation entre l'âge et le climat de travail	77
23	la relation entre l'ancienneté professionnelle et la santé psychologique	78

# Sommaire

# Sommaire

<b>Introduction.....</b>	<b>I</b>
--------------------------	----------

## **Chapitre I : Cadre Méthodologique**

Préambule .....	04
1 –Problématique.....	04
2- Les hypothèses Formulés.....	07
3 -Définition des concepts et notions clés .....	08
4 -La méthode et technique de recherche .....	10
5 -La population d'enquête .....	12
6 -Les difficultés rencontrées .....	13

## **Chapitre II : La communication dans le contexte organisationnelle**

Préambule .....	16
1- Aperçu historique sur la communication organisationnelle .....	16
2- Les moyens de la communication utilisés dans l'organisation.....	19
3- Les réseaux de la communication organisationnelle.....	21
4) Les caractéristiques de la communication organisationnelle.....	23
5- Les objectifs de la communication organisationnelle .....	25
6- Les déterminants de la communication organisationnelle.....	26

## **Chapitre III. ; Les relations professionnelles**

I- Préambule .....	30
2- Les relations professionnelles .....	32
3- Qualité des relations de travail et responsabilité sociale de l'entreprise .....	33
4 –Partenariat : salariés / entreprises / employeurs .....	33
6- La place de l'activité professionnelle dans la société.....	40

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

1-Présentation de l'organisme d'accueil .....	44
---	----

## **Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats :**

1- Analyse et présentation des données .....	53
--	----

2- Discussions des hypothèses .....	77
-------------------------------------	----

Conclusion .....	79
------------------	----

Références bibliographique .....	83
----------------------------------	----

Annexe

# Introduction

### **Introduction :**

L'expansion de toute entreprise repose sur plusieurs éléments stratégiques tels la gestion des opérations, l'accroissement des marchés et de la clientèle, la gestion financière, la recherche et le développement, etc. Les questions liées à la gestion des ressources humaines sont parmi les aspects les plus difficiles à traiter et à mettre en œuvre pour les gestionnaires. Malheureusement, le manque de temps et d'expérience ainsi que l'absence de soutien, d'encadrement et d'outils sont souvent des raisons qui obligent les organisations à mettre au second plan la gestion des ressources humaines. Pourtant, il s'agit là d'un des enjeux stratégiques de la réussite des entreprises œuvrant de ses moyens de communications. La préoccupation d'une saine gestion des ressources humaines assure non seulement un climat de travail motivant et stimulant, mais mobilise le personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisation, maximise l'engagement des employés et assure l'adhésion à la mission.

Pour cela la problématique entourant la communication organisationnelle connaît un grand essor dans les entreprises. Les gestionnaires se posent comme question : « que devons-nous communiquer, quand devons-nous communiquer et comment communiquer efficacement? ». La réponse à ces questions n'est pas toujours aussi claire et évidente. C'est la raison pour laquelle les praticiens et les théoriciens se sont souvent penchés sur les problématiques entourant la communication organisationnelle.

Mais depuis quelque année, le rôle de la communication d'entreprise s'est complexifié. Elle ne peut plus se contenter d'être l'outil, de transmission d'informations de la hiérarchie, à l'ensemble des salariés. Le personnel constitue ainsi un avantage compétitif pour les entreprises, et ces dernières ont intérêt à s'investir dans les politiques de communication, pour réussir sur le long terme. Ce qui est le plus important donc pour la réussite d'une entreprise, se sont les relations humaines qui sont les relations de travail telles que nous les appréhendons correspondent aux interactions intervenant entre les salariés à l'occasion de l'activité réelle de travail.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>LAURIN Isabelle, L'influence de la communication organisationnelle sur l'autonomisation et la satisfaction au travail, in: <http://papyrus-bib-uiv.Montreal-ca/jspui/handle/>, consulté le 08/01/2013, p14/16

Pour cela l'objet de notre recherche est de montrer l'existence d'une relation professionnelle dans un contexte de communication au sein d'une organisation publique ALCOVEL SPA.

Et pour atteindre cet objectif nous avons repartis notre travail en cinq chapitres qui sont :

- **Chapitre I : Cadre méthodologique** dont on a développé les points suivants : la problématique, les hypothèses, définition des concepts, méthode et technique de recherche et en fin les difficultés rencontrées sur le terrain.
- **Chapitre II** : la communication dans le contexte organisationnel.
- **Chapitre III** : compose les relations professionnelles au travail
- **Chapitre IV** : cette partie contient la présentation de l'organisme d'accueil.
- **Chapitre V** : porte sur l'analyse et interprétation des données et la discussion des résultats.

**Chapitre I**  
**Cadre**  
**Méthodologique**

## Préambule

Dans ce chapitre, on va présenter le cadre méthodologique dont on développe la problématique, les hypothèses, définition des concepts, méthode et technique de recherche enfin les difficultés rencontrés sur le terrain.

### 1. Problématique

Plusieurs raisons ont rendu la GRH plus professionnelle, et plus significative et plus complexe elle est devenu un ensemble à part entière de la direction de l'entreprise avec un pouvoir à la fois constructif (ce qu'elle était) et avec un pouvoir décisionnelle (ce qu'elle devenu). Une des raisons en est le changement de la nature du travail, celui-ci est devenu plus varié et plus dynamique pour l'individu

Dans le passé, ce qui avait de la valeur pour les organisations, c'étaient les actifs physiques, comme les immeubles et les machines. L'organisation d'autrefois n'avait pratiquement pas de comptes à ne rendre à personne. <sup>1</sup>

Aujourd'hui les horizons sont élargis et les temps ont changé, car on doit considérer les actionnaires, les gouvernements, les organismes sociaux, etc. Plus encore dans une économie fondée sur le savoir et sure le service à la clientèle, les salariés ont plus de pouvoir discrétionnaire qu'avant. Ce que certaines organisations ont compris jusqu'à présent, c'est qu'il est temps d'investir dans les actifs humaines. Elles font en sorte que les salariés soient mieux considérés, toutefois cette mobilisation repose sur l'interaction constante entre tous les membres de l'organisation afin que chaque membre doit être informé de la façon dont son travail s'inscrit dans le cadre du projet globale de l'organisation. <sup>2</sup>

Pour cela la communication est la base qui nouent entre les salariés dans les organisations, aujourd'hui est comme le passé, la communication organisationnelle a connu un développement lié aux autres activités de la GRH. Par exemple la communication sur le style de commandement origine du modèle d'efficacité du XX<sup>e</sup> siècle, basé sur l'institution militaire. Depuis la fin de la 2<sup>ème</sup> GM ce style de communication, rébarbatif par rapport à aujourd'hui, a fait place dans plupart des organisations à un style plus participatif. Il reste

---

<sup>1</sup> JEAN-MARIE PERRETTI, Gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition de Boeck p 507/510

<sup>2</sup>Ibid p.512.

encore du terrain à conquérir, car, même aujourd'hui, dire non à l'employeur n'est pas une mince affaire. Un adage dit que le client a toujours raison, c'est encore plus vrai quand le patron passe une directive à ses salariés. Pourtant, tous les membres du personnel peuvent souhaiter participer à la vie de leur organisation, à ses projets, à ses résultats etc. Une telle tendance passe nécessairement par la communication.<sup>1</sup>

À notre époque, l'information à l'intérieure de l'organisation a chaque jour plus abondante, plus surprenante plus sophistiquée. À l'aide de méthodes de plus en plus raffinées, la plupart des organisations se sont dotées de politiques de marketing hautement efficaces. Elles étudient les marchés pour identifier les besoins et vendre leurs produits. Ces organisations doivent penser, pour valoriser leurs image au marketing interne face à leurs salariés. Dans toutes les organisations, chaque membre du personnel porte l'image de l'organisation.

La communication interne est l'affaire de toutes les RH et non uniquement de la direction général à qui revient la responsabilité de mettre en place et d'animer les techniques qui la facilite comme le note les spécialiste, elle est l'un des enjeux les plus importants des entreprise pour les prochaines années et elle conditionne en grand partie leur réussite.

La communication a pour mission de contribuer simultanément au bon fonctionnement de l'entreprise et la satisfaction des attentes des personnes. Une communication interne réussie passe par l'écoute réciproque, le dialogue, la considération, la reconnaissance est l'une des causes principales d'échec de la communication interne c'est que les cadres dirigeants semblent être hors d'atteinte, loin de leurs collaborateurs. Un bon leader doit avoir des convictions et surtout être capable de communiquer, c'est-à-dire entendre, écouter, comprendre, concéder, reconnaître enfin, tout dirigeant doit savoir que l'information dans une organisation, c'est aussi important que l'énergie hier. En tout état de cause, il ne faut surtout pas considérer l'information comme une activité conjoncturelle<sup>2</sup>

La communication est la base du fonctionnement dans le milieu du travail parce qu'elle a deux fonctions principal. Elle permet de transmettre des renseignements concernant les objectifs à atteindre, d'expliquer les taches aux salariés, etc. ; être la base des liens entre deux personnes ou plus dans un réseau d'échange qui se créent et évoluent selon la structure, formel et informelle, de chaque organisation, plus il développe un sentiment d'appartenance

---

<sup>1</sup>JEAN-MARIE PERRETT, op cite, p.518.

<sup>2</sup> Ibid. p. 520.

et meilleure. Par exemple, pour être motivé, les salariés ont besoin qu'en communique avec eux. Une organisation est avant tout une communauté de personne. Chaque personne cherche une identité, un statut, un épanouissement, etc. Elle a besoin d'être reconnue dans l'organisation. Pour ce faire, un dialogue franc est nécessaire entre tout les salariés et a tout les niveaux hiérarchique. C'est à l'encadrement que peut revenir la tâche de créer entre les salariés des occasions d'échange, de rencontre, au sein et hors du contexte de travail quotidien. Ce qui permettra a chacun de se situer en tant qu'individu appartenant a une même communauté d'intérêts. En somme, l'organisation était jadis divisées entre ceux et celle qui « pensaient » et les autres qui « exécutaient » ; désormais, elle tend à devenir une communauté de pensée ou du moins à tout faire pour que ses membres marchent dans la même direction. Consciemment ou non, durant longtemps a été identifié par les dirigeants d'organisation comme étant un facteur de rentabilité. Plusieurs d'entre eux pensent encore que toutes les vérités ne sont pas bonnes a dire a l'ensemble des salariés. Pourtant actuellement, l'accent est mis sur une meilleure GRH afin qu'a travers elle, s'impose de plus en plus l'idée d'un dialogue franc et ouvert entre les responsables hiérarchique et les autres salariés de l'organisation. Une bonne communication devient de plus en plus essentielle au maintien d'un climat relationnel de travail et satisfaction pour tout. Il faut toutefois toujours être conscient que le contexte dans le quel se situe la démarche de communication et le lien qui unissent les salarié ont un rapport direct avec l'information.<sup>1</sup>

Les relations de travail entendues comme des interactions sont Le vocable « relation », selon les disciplines dans lesquelles il est utilisé (mathématiques, psychologie, sociologie, droit, linguistique, etc.), évoque tour à tour le lien, le rapport, le contact, la communication ou encore l'interaction. C'est cette dernière acception que nous retiendrons. La relation sera appréhendée comme une interaction entre individus. Cette interaction peut tout aussi bien être physique (langage, gestes et postures) que virtuelle (communication TIC). Deux salariés qui ne se sont jamais vus mais qui communiquent régulièrement par mail et téléphone sont dans une relation de travail. Nous verrons par ailleurs que ces communications s'insèrent dans un système qui dépasse les intéressés eux mêmes, comme l'a mis en évidence l'école de Palo Alto . La dimension interpersonnelle (ou interactive) des relations de travail est peu étudiée en en GRH . La dimension fonctionnelle de ces relations (le rôle, la fonction, le poste) est plus volontiers soulignée, mais elle réduit l'entreprise à un lieu de production, d'efficacité et de rentabilité. Pourtant, il suffit de rappeler l'importance que revêt le travail pour l'individu et

---

<sup>1</sup> Ibid., p.530.

l'impact qu'il peut avoir sur son état de santé pour comprendre que l'entreprise est bien plus qu'un lieu de production. Elle peut être pour les salariés un lieu de développement et d'enrichissement personnel comme un lieu de souffrance et de repli sur soi. Aussi les organisations doivent-elles accepter de prendre en compte ces relations interpersonnelles.<sup>1</sup>

Mais il est vrai que cette tâche n'est pas facile. Alors que la dimension fonctionnelle des relations de travail repose sur un savoir-faire, la dimension interpersonnelle repose sur un savoir-être qui est plus difficile à cerner. Elle est largement tributaire de la personnalité de chacun. En revanche, nous n'irons pas jusqu'à explorer ce que l'on qualifie parfois de « relation intrapersonnelle », c'est-à-dire la relation avec soi-même. Même si ces deux dimensions de la relation entretiennent des liens étroits, seules les relations entre individus feront l'objet de cette étude.

Etant donné que notre recherche porte sur la communication organisationnelle et les relations professionnelles au sein de l'entreprise ALCOVEL de ce fait en essaye de reprendre aux questions suivantes :

1. Quelle est l'influence de la communication organisationnelle sur les relations professionnelles au travail au niveau de l'entreprise ALCOVEL ?
2. Comment la communication peut elle réussir à maintenir le personnel loin des tensions au travail ?

## 2. Les hypothèses :

L'hypothèse « est un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique ».<sup>2</sup>

Dans ce sens nous avons élaboré les hypothèses suivantes :

1. La communication organisationnelle à travers ses différentes formes crée un bon climat relationnel avec les salariés aux niveaux de l'entreprise ALCOVEL.
2. la communication réussit à maintenir le personnel loin des tensions au travail grâce à l'élaboration d'un climat conviviale et le rapprochement de la structure hiérarchique.

---

<sup>1</sup> LAURIN Isabelle, L'influence de la communication organisationnelle sur l'autonomisation et la satisfaction au travail, in: <http://papyrus-bib-umontreal-ca/jspui/handle/1866/1577>. consulté le 08/01/2013.

<sup>2</sup> Maurice Angers, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition CASBH, Alger, 1997 p 102

### **3 .Définition des concepts clés :**

« Un concept est une représentation rationnelle, comprenant les attributs essentiels d'une classe de phénomène ». <sup>1</sup>

Nous avons donné quelques définitions à des concepts clés en lien direct avec notre thème et nos hypothèses pour mieux illustrer notre réflexion :

#### **01)- La communication :**

Selon Durkheim « la communication est comme une interaction au sein d'un réseau ou s'échangent et se partagent des représentations collectives » de plus, « la communication est un phénomène inhérent à la relation que les êtres vivants entretiennent lorsqu'ils se rencontrent en groupe, grâce à la communication, les personnes obtiennent des nouvelles ou des informations à propos de leur entourage » <sup>2</sup>

#### **02)-L'entreprise :**

L'entreprise est un réseau où des entrepreneurs proposent des produits à des clients, en réalisant cette offre par recours à des travailleurs, en mettant en œuvre des conditions où chacun tire un avantage des offres qu'il consent concrètement, l'entreprise se caractérise par la vente de produit elle se démarque ainsi de l'administration, qui ne vend rien et se finance par prélèvement obligatoire.

#### **03)- la communication d'entreprise :**

Est l'action volontariste d'émission, de transmission et de réception de messages, dans un système de signes qui s'échangent au sein de l'entreprise et entre celle-ci et son environnement.

#### **4)- La communication organisationnelle :**

La communication organisationnelle est une <sup>1</sup>branche de la communication qui se concentre sur la circulation de l'information au sein des organisations. C'est un champ de

---

<sup>1</sup>JEAN-MARIE PERRETTI, op cite, p.518.

<sup>2</sup>LOIC.CADIN, op cite, p150

1 FREDERICA OUDIN, et autres, la qualité des relations de travail, édition IRIS, Paris 2015 p .29.

recherche récent, qui vise à étudier comment les membres d'une entreprise contribuent ensemble à développer leur organisation et comment, au quotidien, leurs échanges communicationnels mobilisent les employés, traduisent l'identité de l'entreprise et permettent son développement.

### **5)-Relation professionnelle :**

On peut définir les relations professionnelles « comme l'ensemble des pratiques et des règles qui dans une entreprise, une branche, une décision, une région, ou une économie toute entière, structurent les rapports entre les employeurs et l'état

Aussi les relations professionnelles sont des « rapports sociaux établis autour du travail salarié, actions auxquelles ils donnent lieu (conflits, négociation engagés à l'initiative des salariés, des employeurs ou des forces qui les représentent, patronat et pouvoirs publics»<sup>1</sup>

### **5)-La relation de travail :**

La relation de travail est le lien légal entre les employeurs et les salariés. Elle existe quand une personne exerce une activité ou fournit des services sous certaines conditions et en échange d'une rémunération.

C'est à travers la relation de travail, quelle qu'en soit la définition, que des droits et des obligations réciproques se créent entre le salarié et l'employeur. La relation de travail a été et reste le moyen majeur permettant aux travailleurs d'obtenir les droits et avantages liés à l'emploi dans les domaines du droit du travail et de la sécurité sociale. L'existence d'une relation de travail est la condition qui détermine l'application des dispositions de droit du travail et de sécurité sociale concernant les salariés. C'est un point de référence essentiel pour déterminer la nature et la portée des droits et des obligations des employeurs envers leurs salariés.<sup>2</sup>

---

1 FREDERICA OUDIN, op cite p.33.

2 Ibid., p.35.

#### **04 .Méthode et technique utilisée :**

Les méthodes scientifiques adoptées dans toutes les études scientifiques sont assez nombreuses et diverses, et cette diversité revient aussi à la diversité des études, de ce fait chaque étude exige une méthode à suivre qui est nécessaire pour effectuer une bonne recherche et aussi arriver à atteindre les objectifs tracés par le chercheur. Ainsi la méthode : « Est un ensemble de procédures, de démarches précises adoptées pour en arriver à un résultat »<sup>1</sup>

##### **➤ La prés- enquête**

Dans chaque projet de recherche, la pré- enquête est une phase assez précoce de terrain qui nous permet de nous familiariser avec ce dernier et de recueillir des informations générales sur l'organisation et sur notre objet de recherche, à travers des entretiens avec quelques membres de l'organisation dans le but d'avoir un supplément d'informations afin de clarifier la problématique et d'appréhender les réponses pour une construction de la compréhension de la réalité sociale. Tout en respectant la déontologie du processus d'une problématique plus précise et des hypothèses découlant du terrain.<sup>2</sup>

Notre pré-enquête s'est déroulée au sein de l'entreprise ALCOVEL dans laquelle on a eu recours à des entretiens exploratoires avec des salariés de cette entreprise, par la suite on a défini quelques 04 questions qu'on a posées à certaines cadres lors des entretiens directs. Dont la durée de chaque interview était de 15 minutes chacune pendant une période de 4 jours. Cette dernière nous a aidé à choisir et à cibler notre échantillon d'enquêtés, et aussi à déterminer notre méthode et technique de recherche et bien sure à l'élaboration finale de notre questionnaire.<sup>3</sup>

#### **4).1. Méthode utilisée :**

Pour cette étude, nous avons opté pour la méthode quantitative qui vise à mesurer le phénomène et établir une relation entre les variables étudiées. Définie comme : « celle qui recueille les informations compatibles d'un élément à un autre parmi un ensemble d'éléments et que cette compatibilité entre les informations, c'est celle qui permet après de faire les statistiques d'une manière générale l'analyse quantitative des données ».<sup>4</sup>

Cette méthode permet de recueillir des résultats chiffrés et quantifiables et de qualifier les phénomènes étudiés par la suite. Elle nous a apparus comme le moyen le plus

---

<sup>1</sup>BOUDON Raymond, op cite, p31.

<sup>2</sup>ANGERS Maurice, op cite, p146

<sup>3</sup>Ibid, p140

<sup>4</sup> Ibid, p.60.

adéquat pour notre recherche pour son côté pratique puisqu'elle permet d'interroger le maximum de salariés en un temps bref avec une marge d'erreur assez faible.

#### 4).2. Technique utilisée :

Toute recherche à caractère scientifique doit utiliser des procédés opérationnels, comme la méthode suit à la technique selon l'objectif de la recherche.

La technique est l'ensemble des procédés et instrument d'investigation utilisés méthodiquement, sur lesquels s'appuie le chercheur pour arriver à des résultats scientifiques<sup>1</sup>.

Pour cela nous avons adopté la technique du questionnaire liée à la méthode quantitative.

✓ **Questionnaire** : est « une technique qui permet l'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »<sup>2</sup>

Le choix du questionnaire est lié à la méthode utilisée, le but c'est d'avoir le maximum d'informations liées à notre thème de recherche dans un temps bien précis.

Dans l'élaboration des questions nous avons choisi 26 questions partagées entre questions fermées et des questions ouvertes à choix multiples, ainsi nous avons divisé le questionnaire sur 4 axes :

- **Axe 1** : qui concerne les données personnelles telles que l'âge, le sexe, le niveau d'instruction, la situation matrimoniale, le statut professionnel et l'ancienneté professionnelle.
- **Axe 2** : englobe les moyens de communication utilisés dans l'organisation.
- **Axe 3** : Englobe la communication et son influence dans le travail dont on a touché les liens formels et informels de la communication
- **Axe 4** : Qui englobe des questions sur les relations professionnelles à l'occasion du travail et les liens existants.

---

1 Maurice Angers, op cite, p. 140.

2 Ibid, p .146.

## 5. La population d'enquête (l'échantillon) :

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

Selon AKTOUF Omar, « la population d'étude désigne l'ensemble

D'indifférencié des éléments parmi lesquels seront choisis ceux auprès de qui s'effectueront les observations » La population visée dans notre enquête est l'ensemble des salariés de l'entreprise ALCOVEL décliné sous plusieurs catégories socioprofessionnelles qui sont divisées en trois catégories :

- ✓ Les cadres
- ✓ Les agents de maîtrise
- ✓ Les agents d'exécution

Nous avons opté pour un type **d'échantillon par cotas**<sup>1</sup>, on peut expliquer cela par rapport aux caractéristiques de la population mère constitué de plusieurs catégorie socioprofessionnelles et aussi afin d'avoir l'avis des différents grades professionnels.

L'échantillon est par cotas ou non probabiliste « qui est un type d'échantillonnage où la probabilité d'être sélectionné n'est pas la même pour chaque élément d'une population et car le prélèvement de l'échantillon de la population est la sélection d'éléments catégorisées suivant la proportion de cette population » De type stratifié qui est « sorte d'échantillonnage probabiliste qui part de l'idée qu'une ou plusieurs caractéristiques distinguent les éléments de la population mère et qu'il a lieu d'en tenir compte avant la sélection». Ce procédé permet de créer des sous groupes ou strates qui auront une certaine homogénéité par ce qu'on résume que les éléments composant chaque strate ont une certaine ressemblance.

Selon la disponibilité des salariés on a choisi le nombre de 110 comme échantillon de départ pour notre travail. Après la distribution de 110 questionnaires, nous n'avons pas pu récupérer que 88 questionnaires, et ce a cause du non sérieux de certains salariés qui ont perdu leurs questionnaires et les refus de répondre par d'autres par peur de représailles de la direction malgré qu'on a expliqué le contexte de notre étude, de ce fait nous avons abouti à un échantillon final de 88 salariés de différentes catégories socioprofessionnelles représentatives de la population mère qui de 300 salariés.

---

<sup>1</sup> Maxis Angers, op cite p.238

**6. Les difficultés rencontrées sur le terrain :**

- Difficulté de s'entretenir avec quelques responsables au cours de notre pré enquête.
- Au cours de l'enquête, quelques salariés ont refusé de répondre à notre questionnaire de recherche, par peur qu'il soit un piège préparé par leur responsable supérieur.
- On a été confronté à des retards lors de la récupération des questionnaires et malgré tous nos efforts quelques salariés n'ont pas rendu leurs questionnaires.
- L'indisponibilité d'un promoteur pour l'orientation au niveau de l'entreprise ALCOVEL.
- L'inaccessibilité d'accéder à tout les services et son donner des explications

**Chapitre II**

**La communication**  
**dans le contexte**  
**organisationnelle**

**Préambule**

La communication est un élément essentiel très important pour la survie de l'organisation, elle intervient dans plusieurs situations, celle-ci doit tenir compte de tout ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation, dans cette «étape on va présenter en premier lieu un aperçu historique sur la communication organisationnelle, dont on développe les points suivants (la communication pensée par le système de Taylor, par le système des relations humaines et le développement de la communication au sein des entreprises). Deuxièmement, nous allons essayer de traiter les moyens de la communication organisationnelle, troisièmement, on va aborder les réseaux de la communication quatrièmement, les modèles de la communication, ensuite les objectifs de la communication organisationnelle et en fin les déterminants de la communication.

**1- Aperçu historique sur la communication organisationnelle :**

Selon **DETRIE Philippe** : « la communication est un ensemble de principes, d'actions et de pratiques visant à donner de sens, pour favoriser l'appropriation à donner de l'âme, pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun ». <sup>1</sup>

On dira que, la communication au sein d'une organisation à travers la diffusion de l'information sert à favoriser la cohésion entre les salariés et motiver son personnel en les informant sur toute procédure du changement à venir. Vu l'importance de la communication organisationnelle pour la réussite de l'organisation, plusieurs auteurs ont parlé sur la communication. Parmi lesquels on cite Taylor qui pense que la communication est comme un système et en ajoutant à cela l'école des relations humaines qui prend en compte les relations entre les individus et leurs organisations et aussi le développement de la communication après la deuxième guerre mondiale. <sup>2</sup>

---

1 ISYLVIE GROSJEAN ET Luc Bonneville, La communication organisationnelle, édition Chenelière éducation, année 1998, p.10.

2 Ibid., p. 15.

**a) La communication pensée par le système de Taylor :**

« Le taylorisme est un système d'organisation du travail qui a profondément modifié le statut des compétences techniques et les informations nécessaires à la production, mais il peut aussi être regardé comme la première information d'organisation. Pour Taylor, l'univers de l'organisation est divisé en exécutants et en concepteurs. Les compétences requises des exécutants sont très réduites, elles sont surtout axées sur leur capacité à obéir. Les conceptions sont organisées en des unités homogènes selon les spécialités et les fonctions. On constate d'après cela que la légitimité du pouvoir des concepteurs qui sont situés en haut de l'échelle résulte de leur connaissance de travail mieux que ceux des exécutants. Entre les deux pôles, exécutants et concepteurs, la communication se réduit aux documents d'information, écrits par les seuls concepteurs ou dirigeants. L'ouvrier reçoit donc un titre individuel des directives collectives ou tout est prévu et réglé, c'est –à dire il n'a pas le droit d'y toucher ou d'y apporter sa propre connaissance ou expérience du problème. Or la seule occasion réelle de communication entre opérateurs et concepteurs vient, soit des difficultés à appliquer les normes imposées, soit des dérapages observés par les organismes de contrôle. Donc la base du système taylorien se repose sur l'information fragmentaire des exécutants par le haut de la pyramide, entre autres ce processus de communication ne peut être utile et efficace que lorsque le rapport direct entre l'exécutant et le concepteur est indispensable pour répondre à une difficulté ».<sup>1</sup>

**b) la communication pensée par le système des relations humaines :**

Avec la prise en compte de l'information des relations humaines pour la compétitivité de l'organisation, la communication est plus particulièrement en tant que système, commence à émerger dans les organisations. C'est un système qui prend en compte les relations entre la culture, l'organisation et les individus, sous ses formes et tous les niveaux hiérarchiques.

La communication organisationnelle vient de la conscience qu'un système uniquement fondé sur le transfert d'information ne peut seul prendre en compte, les fonctionnements et les dysfonctionnements d'une organisation quel que soit et ne peut garantir la mise en application des stratégies décidées par la direction générale. On comprend par là, que la communication

---

<sup>1</sup> SYLVIE GROSJEAN ET Luc Bonneville, op cite p.25.

<sup>2</sup> Ibid. p 42

organisationnelle cherche à aboutir à un rapprochement entre les différentes unités afin de construire un tout homogène ou il y aura un partage commun de valeur.<sup>2</sup>

### c) le développement de la communication au sein des entreprises :

La communication organisationnelle n'est pas une préoccupation récente, on peut voir son émergence dans les années d'après-guerre, même si des journaux d'entreprise existaient depuis plus un siècle, sa prise en compte se concrétise officiellement par la création des comités d'entreprise et par le lancement des premiers supports d'information interne à grande diffusion la création de «L'UJEF» en 1947 qui donne un statut à l'information dans l'organisation.

La période après 68 aux années 80 voit apparaître un nouveau flux d'information d'ailleurs des textes législatifs ont été promulgués dans ce sens portant sur le développement de la concertation avec le personnel d'encadrement : « le chef d'entreprise doit rechercher les moyens d'améliorer l'information et de développer la consultation du personnel d'encadrement dans les domaines intéressant la politique générale de l'entreprise, en vue de permettre à ce personnel de mieux exercer les responsabilités qui lui incombent ...».<sup>1</sup>

À partir des années 1982 le salarié a le droit d'expression : « les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu et l'organisation de leur travail, ainsi que sur la définition et la mise en œuvre d'action destinées à améliorer les conditions de travail dans l'entreprise ». Parmi les principes qui ont été établis entre l'employeur et les organisations syndicales on peut citer :

- ✓ obligation de négocier, et pas de conclure.
- ✓ Négociation au niveau entreprise ou établissement.
- ✓ Droit exercé pendant les heures de travail.
- ✓ Pas de réparation nouvelle des pouvoirs.

Depuis quelques années, la communication organisationnelle se rapproche du management

- Le développement des structures participatives avec les cercles de qualités et autres groupes de progrès (création de l'association française des cercles de qualités en 1981).
- La volonté de renforcer la cohésion avec la célébration des valeurs, les audits de

---

1 1 NGUYEN-THANH Fannelly, la communication une stratégie au service de l'entreprise, édition, economica, Paris, 1991, p.17.

2 Ibid., p.22

culture et de valorisation de l'histoire d'entreprise.<sup>2</sup>

## 2- Les moyens de la communication utilisés dans l'organisation :

L'organisation utilise un ensemble de moyens et d'outils pour permettre l'accès à l'information et assurer sa circulation au sein de l'entreprise pour mieux informer et faire participer les travailleurs à la prise de décision .<sup>1</sup>

### a) les moyens oraux :

La communication ne peut se concevoir sans écoute ni analyse provenant des cibles. C'est la base de toutes élaboration des messages et évaluation sérieuse des actions de communication, c'est l'outil essentiel qui permettra de vérifier dans quelques mesures les objectifs auront été atteints.<sup>2</sup>

- **Les réunions** : ce sont des lieux privilégiés de communication, qu'elles soient fonctionnelles ou improvisées. Les réunions préparées sont une occasion particulièrement propice pour que passant la communication fonctionnelle et la communication interpersonnelle la cohésion d'une équipe de travail se construise autour des objectifs de l'entreprise ou de service optimiser l'efficacité des réunions de travail nécessite une réflexion sur les thèmes suivants :

- ✓ Les objectifs des réunions la répartition des rôles.
- ✓ Les types de réunions (de travail, d'information, de prise de décision ...)
- ✓ Les facteurs d'efficacité des réunions (animateur, moyen, méthodes ...)<sup>3</sup>

- **Le téléphone** : il constituait traditionnellement un outil de communication interpersonnelle ,or avec le développement des numéros verts et des téléconférences, le téléphone doit considéré comme un outil de communication de l'entreprise .la téléconférence peut résoudre les problèmes liés à la non disponibilité physique des personnes , notamment lors des réunions de travail , le téléphone peut aussi être utilisé pour diffuser un certain nombre d'informations par la mise à disposition permanente du personnel d'un numéro-information .<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> LAURIN Isabelle, L'influence de la communication organisationnelle sur l'autonomisation et la satisfaction au travail, in: <http://papyrus-bib-umontreal-ca/jspui/handle/1866/1577>.consulté le08/01/2013.p.27.

<sup>2</sup> Ibid., p .28.

<sup>3</sup> Ibid., p.29.

<sup>4</sup> Ibid., p.30.

- **Les séminaires**, formation, animation : la formation est un lieu privilégié de communication de nombreuses sociétés maintiennent des cycles de formation dans le seul but de renforcer la culture, la motivation ou le sentiment d'appartenance de leur personnel.<sup>1</sup>

- **Les circuits informels** : ils se créent tout au long de l'histoire de l'entreprise ; ils sont généralement plus efficaces, mais plus crédibles que les circuits formels, ils s'enracinent dans les relations existantes entre les groupes culturels, l'utilisation des circuits informels est particulièrement importante pour désamorcer les rumeurs, ou crédibiliser des messages allant à l'encontre de ceux habituellement diffusés dans l'entreprise.<sup>2</sup>

- **Les portes ouvertes, les visites d'entreprise** : elles permettent d'augmenter l'interprétation de trois univers, l'entreprise, le personnel et l'environnement externe local. Elles permettent aussi de faire connaître le milieu de travail du personnel à la famille ; d'approfondir la connaissance de l'entreprise.<sup>3</sup>

#### **b) les moyens visuels :**

- **Les affiches** : elles sont des outils classiques de communication, qu'elles se présentent sous la forme traditionnelle de papier ou d'affiches lumineuses, elles sont généralement bien utilisées en communication organisationnelle.

- **Les films** : les films d'entreprise sont trop souvent vus comme le moyen privilégié de la communication organisationnelle; or ils ne sont pas adaptés à toutes les situations et leurs effets sont limités. Car dès fois ils ne permettent pas de résoudre sur le problème lié à la communication, soit parce qu'ils ne correspondent pas ou plus aux attentes et aux besoins du personnel.<sup>4</sup>

#### **c) les moyens écrits :**

L'écrit est le premier vecteur de communication organisationnelle. Bien utilisé, il permet de transformer des obligations de communication (diffusions, transmission d'instructions, publication de résultats...) en occasions de contacts. Si la communication écrite reste dominante, son support évolue : le papier est progressivement remplacé par les moyens électroniques, même si peu d'entreprises ont réussi à imposer « zéro papier »

---

<sup>1</sup> DETRIE Philippe et BOYER Catherine, la communication interne au service de management, 2<sup>ème</sup> édition liaisons, 2001, p 42.

<sup>2</sup>BEAU Dominique et DAUDEL Sylian, stratégie d'entreprise et communication, édition Dunod, Paris, 1992, p84

<sup>3</sup> Ibid., p .88.

<sup>4</sup> DETRIE Philippe et BOYER Catherine, op cite, p.52.

- **Note de service** : la note de service telle qu'elle est utilisée dans les entreprises est plus un outil de management qu'un outil de communication, dans la mesure où elle arrive à cet effet pervers que le salarié ne la lit plus pour être informé, car soit il est déjà informé, soit il considère que ce que contient la note d'information ne le concerne pas. La note de service est indispensable pour confirmer certaines informations données par l'intermédiaire.<sup>1</sup>

- **Le compte rendu de réunion** : c'est un résumé des différentes interventions faites au cours d'une réunion, c'est un document de référence synthétique et fidèle qui est diffusé aux personnes ayant assisté à la réunion ou à d'autres personnes intéressées. Mais il est forcément incomplet, car il ne peut pas rendre compte de la totalité des échanges.<sup>2</sup>

- **Le journal d'entreprise** : il permet de rappeler l'appartenance des salariés à un groupe ou une société de créer une vie de groupe, une vie collective et de donner des informations jugées nécessaires et intéressantes sur la vie collective et sur celle de l'entreprise. Le journal d'entreprise peut devenir le lien entre les salariés, quelque soit leur rattachement, c'est-à-dire conçu comme mode participatif, amenant ainsi les personnes à s'impliquer en devenant source d'information ou collaborateur du journal.

#### **d) les moyens technologiques :**

- **Les messageries** : les systèmes de messageries sont peut être moyens d'endiguer c'est la marée blanche, mais elle suppose un changement de comportement de la part des cadres .c'est un moyen rapide et interactif de transmission, nécessitant un minimum de formation des personnes et un exercice différent du management.

- **Télécopie et télex** : ce sont des moyennes rapides de communication entre établissement et entre filiale. En tant que tels, ils trouvent peu de modes d'utilisation en organisationnelle.

- **Internet** : le net, dit- on couramment, donne à ses usagers la clé d'un monde virtuel ; ce considère parmi les médias de masse qui sont apparus au cours de se siècle<sup>1</sup>, internet, c'est un réseau qui sert à faire des recherches scientifiques et d'autres activités d'une façon rapide.<sup>3</sup>

- **Intranet** : l'intranet facilite et accroît considérablement les échanges informationnels de tous types entre les collaborateurs, l'avantage qu'il permet de diffuser une information à tous les destinataires au même moment, aussi la mise en place d'une organisation ou les informations et

---

<sup>1</sup> LAURIN Isabelle, op cite, p.32.

<sup>2</sup> Ibid., p.34.

<sup>3</sup> Ibid., p.30.

connaissances sont partagées sans contraintes de temps, mais aussi d'espace c'est-à-dire sa rapidité de transmission dans peut de temps et moins d'effort.

### 3- Les réseaux de la communication organisationnelle :

On distingue deux catégories de réseaux de communication organisationnelle (le réseau formel et le réseau informel). Selon lesquels l'organisation fonctionne.

#### a) Le réseau formel :

Il utilise les moyens officiels mis à la disposition des interlocuteurs internes en permanences (panneaux d'affichage, journaux d'entreprise, boîtes à lettres, etc...) ; elle est souvent mentionnée sur l'organigramme<sup>2</sup>. Il existe plusieurs types de réseaux formels de communication, soit la roue, la chaîne, le Y, le cercle et l'étoile. Ces réseaux déterminent la structure à l'intérieur de laquelle l'information est transmise d'un individu à un autre. La **roue** structure les rapports entre les individus de façon telle que l'information est toujours dirigée vers l'individu du centre, autrement dit les membres du groupe doivent nécessairement s'adresser à la personne du centre afin d'interagir. Ce type de réseau à l'avantage d'être très efficace lorsqu' 'il s'agit de résoudre rapidement des problèmes simples.

La **chaîne** ici chaque individu doit communiquer l'information à la personne adjacente. L'individu qui se situe au sommet de la chaîne détient la plus grande part d'information et possède, de ce fait, un certain pouvoir, s'est à dire que cet individu occupe un poste plus élevé comparativement (aux autres membres du réseau qui ont peu d'information et donc peu de pouvoir<sup>1</sup>).

Le **Y** s'apparente à la chaîne en ce sens que le processus de communication est centralisé. La principale distinction réside dans le fait que le réseau en Y place deux membres égaux au niveau supérieur. La **roue**, la **chaîne** et le **Y** peuvent être regroupés au sein de ce qu'on appelle des réseaux de communication centralisés, puisque l'information est invariablement dirigée vers une personne dans le cas de la roue et de la chaîne, ou bien vers deux personnes dans le cas de Y. Lorsqu'un groupe adopte le **cercle** ou l'**étoile** comme réseau de communication, il s'assure que tous les membres possèdent un statut équivalent. Le cercle permet aux membres de réseau de communication décentralisés, il est impossible de déterminer un leader formel dans ces groupes,

---

<sup>1</sup> SCHEWBIG Philippe, Les communications de l'entreprise - Au-delà de l'image, Mc GrawHill, 1988, Paris, p18.

puisque les membres possèdent un statut équivalent. On constate que les réseaux centralisés favorisent l'exécution de tâches simples avec un peu du temps et plus de précision que le réseau décentralisé. Ce dernier, quant à lui permet de résoudre efficacement des problèmes complexes et procure une plus grande satisfaction à ces membres.

#### **b) Le réseau informel :**

La communication informelle émerge naturellement des interactions sociales entre les membres d'une organisation. Le réseau formel ne parvient pas à satisfaire tous les besoins de communication et d'informations des individus. Dans une étude menée par -JEWELL- qui a tenté de circonscrire les différents types de réseaux informels, ainsi deux types sont définis : le réseau **linéaire** et le réseau en **grappe**.

Dans le réseau **linéaire**, on peut donner un exemple, A transmet une information à B, qui le passe à C, qui le passe à D, et ainsi de suite. Dans le réseau en **grappe**, A transmet l'information à une plusieurs personnes où encore ne la transmettent pas.<sup>1</sup>

#### **3) Dimensions du processus de la communication organisationnelle :**

La communication peut alors être comprise comme un composé qui donne forme à l'organisation, qui l'informe en la faisant être ce qu'elle est. Dans cette perspective, Restrepo Jr. propose quatre dimensions du processus de communication organisationnelle :

La première étape est que la communication est comme information (ce qui donne forme), configurant les opérations propres à chaque organisation. Ces opérations sont les transactions stables devant avoir lieu afin que l'affaire soit possible, le système normatif (mission, valeurs, principes, politiques...) qui soutient la pratique de l'organisation, les formes de contrôle ; Comme diffusion, au sens de « donner à connaître », rendre public ; Comme générateur de relations tournées vers la formation, la socialisation et/ou le renforcement de processus culturels. Activités récréatives, rituels et célébrations sont ici quelques-uns des processus de communication. Comme, participation, comme action de communication de l'« autre ». Dans ce contexte, le cycle de communication se complète, la parole est explicitement donnée à l'autre, qui est entendu et reconnu. Il s'agit de travaux en équipe, des programmes de suggestions, bref de toutes les

---

<sup>1</sup>SCHEWBIG Philippe, op cite, p. 19.

pratiques organisationnelles qui permettent une participation effective en établissant des liens de pertinence et un engagement avec l'organisation.

#### **4) Les caractéristiques de la communication organisationnelle.**

Plusieurs auteurs ont défini les caractéristiques de la communication organisationnelle en faisant à sa direction (Bums et Liakert )s'accordent pour identifier les trois modes de la communication interne qui sont :la communication descendante, ascendante et horizontal

##### **a- Communication du haut vers le bas (descendante) :**

La communication vers le bas s'adresse a l'ensemble des salaries. Elle part du haut de la pyramide hiérarchique vers les employés et les ouvriers C'est la communication du haut vers le bas. Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires (règlement intérieur, mesures de sécurité...), résoudre les conflits internes et informer et expliquer un projet a l'ensemble du personnel. Master: management et audit des organisations

Communication organisationnelle

Les supports utilisés dans ce type de communication sont le journal interne ou la lettre interne, les réunions, les notes de service, les panneaux d'affichage, le mail ou le fax...

Elle a pour but de :

- Mettre en avant les objectifs et les changements a conduire;
- Informer sur les résultats, les points forts et les points faibles de l'entreprise
- Enfin, de parler de la vie de l'entreprise, des nouvelles organisations et nouveaux produits et services.<sup>1</sup>

##### **b- Communication du bas vers le haut (ascendante) :**

Le deuxième type c'est la communication vers le haut elle part des salaries pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. C'est la communication dite du «bas vers le haut».

Elle peut être provoqué et organisée par les syndicats ou toute autre comite, comme elle peu être spontanée. Elle permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de la communication interne dans l'entreprise et faire remonter par la suite a la direction les réclamations et les attentes des salaries, a travers un dialogue et une écoute active.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> LAURIN Isabelle, op cite, p.26.

<sup>2</sup> Ibid, p. 26.

Ce type de communication peut passer par la forme des tracts, de dialogue, de boîte à idée, de journal syndical, d'affichage, des lettres ouvertes, des réunions d'expression, des sondages...

Faire « remonter » l'information : La communication ascendante permet à chacun de s'exprimer et ainsi de se situer dans l'entreprise. C'est un outil qui peut être évalué par la capacité d'une entreprise à écouter son personnel. De la même manière qu'un responsable marketing essaye de cerner les besoins de la marche, il faut savoir écouter et comprendre la marche interne. Des audits ponctuels de communication ou d'image permettent d'ajuster les messages, de répéter les informations et de valider la compréhension. Des enquêtes d'opinion servent à mesurer les attentes des salariés et les évolutions de celles-ci.<sup>1</sup>

### **c- Communication horizontale**

Elle favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation, elle a pour objectif d'intégrer à la prise de décision et surtout à l'action de partage de connaissance entre les différents acteurs d'une entreprise. Master: management et audit des organisations.

### **La relation communicationnelle des groupes dans une organisation:**

Observer, analyser et intervenir auprès d'un groupe de travail adoptant une approche communicationnelle, c'est maîtriser l'action sur les phénomènes émergents des relations qu'il y a entre les membres. Le groupe devient quelque chose qui existe par et dans « ce qui se passe » entre les personnes et entre l'entité ainsi constituée et son environnement, notamment organisationnel. Le groupe n'est pas donné au départ ; ce n'est pas un espace ou un objet dans lequel les individus entrent comme ils feraient dans une salle ou un véhicule.

Le groupe est intrinsèquement lié à la participation des membres, comme l'est la musique jouée par un ensemble de musiciens. Dans cet esprit, le groupe n'est pas un ensemble de personnes en interaction, mais un ensemble qui naît de l'interaction de plusieurs personnes. C'est une entité sociale, un système organisé, créé par la structuration des interactions de plusieurs personnes effectuant une activité. C'est une entité qui à son tour, interagit avec son environnement organisationnel et social ainsi qu'avec les personnes qui la composent. En bref, le groupe affecte les relations qui le constituent et le contraignent.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> LAURIN Isabelle, op cite, p.27.

<sup>2</sup> SILVIE GROSJEAN et LUC Bonneville, la communication organisationnelle, édition Chenelière éducation, Montréal année 2010 p.254.

**5- Les objectifs de la communication organisationnelle :**

L'objectif global de la communication organisationnelle consiste à gérer de manière optimale couple demande/offre d'informations dans l'organisation. sa veut dire que les messages qu'elle produit doivent être reçus et compris, ils doivent passer.

**a- au service du projet d'entreprise :**

La communication organisationnelle accompagne le projet socioéconomique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités. La communication dans l'entreprise repose sur des projets concrets découlant d'objectifs réels. Ceux-ci sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires. la démarche projet est un acte de communication, il devient insensiblement principe d'organisation.<sup>1</sup>

**b-accompagner le management :**

Chaque type d'organisation correspond à un style de management et de communication .l'organisation taylorienne décompose soigneusement les rôles et les tâches de chacun dans un cadre marqué par le silence et l'application muette des directives. la recherche actuelle des modes de management plus participatifs suppose le développement de relation, de dialogue et d'écoute. Information et communication sont aujourd'hui des compétences exigées de tout cadre, quels que soient son métier ou secteur d'activité. Aucune activité professionnelle de ce niveau ne peut se dérouler sans les capacités suivantes :

Capacité à rechercher et à travailler en équipe et à coopérer de façon efficace, capacité à écouter, à comprendre le client afin de prendre les initiatives appropriées .ces capacités sont les composantes des nouveaux objectifs professionnels de l'encadrement qui joue un rôle déterminant dans l'amélioration des apports humains. Pour mener à bien sa mission, l'encadrement doit être informé par la direction et aidé dans son rôle de communicant.<sup>2</sup>

**c-relier et unifier :**

Le troisième grand objectif de la communication organisationnelle est de mettre en communs un langage, une culture, un ensemble de valeur afin de développer une appartenance à l'entreprise.

---

<sup>1</sup> SILVIE GROSJEAN et LUC Bonneville, op cite, p.180.

<sup>2</sup> Ibid, p.182.

La communication organisationnelle participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise. L'image que le salarié a de son entreprise, des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement global, conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun.

La communication organisationnelle sert aussi à :

- Sensibiliser le personnel aux objectifs de l'entreprise, et ce par divers outils, réunions sur des programmes de formation...etc.
- Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information qui joue un rôle fondamentalement dans l'évitement de la circulation des rumeurs.
- Faire connaître les différentes facettes de l'entreprise (projet, réorganisation interne, l'audit de communication ...) pour avoir une bonne perception de notre image en externe.
- Construire un esprit d'équipe et renforcer l'adhésion du personnel.
- Dans le but d'impliquer le personnel à son organisation.

### **6- Les déterminants de la communication organisationnelle:**

Cet élément définit les déterminants d'une bonne communication efficace parmi ceux-ci : on note la quantité, la qualité et la clarté de l'information, et souligne aussi les déterminants d'une mauvaise communication.

#### **a- Les déterminants d'une bonne communication organisationnelle :**

Dans un article important intitulé « l'influence de la communication organisationnelle sur l'autonomisation et la satisfaction au travail » **AUGENDRE** (1997)<sup>1</sup> résume les clés de réussite d'une communication organisationnelle en trois points :

##### **- La quantité de l'information :**

La quantité de l'information transmise influence la qualité et la pertinence de celle-ci. Un surplus ou un manque de communication peut créer un effet néfaste sur le sujet à communiquer, tel que les travailleurs demandent toujours à recevoir plus d'information. Donc le surplus de communication est la meilleure approche, précisément l'efficacité des moyens et la qualité de l'information transmise.<sup>1</sup>

##### **- La qualité de l'information :**

La qualité de l'information représente un aspect important quant à une bonne communication dans l'organisation. Le message doit être clair, précis et pertinent aux yeux des

---

<sup>1</sup> LAURIN Isabelle, op cite, p.33.

travailleurs ainsi le désir de communiquer est aussi important à considérer. Les travailleurs qui s'impliquent et considèrent leur travail important auront tendance à être plus influencés par la qualité de la communication, les travailleurs qui s'impliquent davantage sont plus motivés et performant mieux dans leur travail.<sup>1</sup>

**- La clarté de l'information :**

Le fait de communiquer clairement au sujet des objectifs et des délais pour les atteindre influence positivement la qualité du travail. La communication claire au sujet du poste réduit l'ambiguïté du rôle et par la même voie vient augmenter la loyauté de travailleur.

Cela veut dire, pour que la communication organisationnelle réussisse au sein dans telle ou telle organisation le message transmis doit être contient d'une information claire, précise et pertinente et aussi ni un sur plus ni moins de l'information.

**b- Les déterminants d'une mauvaise communication organisationnelle :**

En fait, la communication peut apporter des effets néfastes à voir rendre malade l'organisation. Selon **AUGENDRE1**, il existe sept principales carences de la communication.

- L'absence de dispositifs formalisés de communication dans l'organisation (l'affichage, réunion...etc.), les messages transmis par les rumeurs sont souvent rapides, incomplets, déformés, empreints de préjugés, entaches d'erreurs et de sources de fausseté.

- La communication formelle prenne le dessus des relations humaines, certains dirigeants développent des outils de communication, mais tendent à délaissier ou à oublier la communication de face à face alors que cette dernière demeure nécessaire dans certaines organisations.

- La communication ne doit pas seulement être descendante, mais également ascendante.

- La présence de maillons faibles existe lorsqu'un un des intermédiaires entre la direction et le corps social ne joue pas son rôle.

- Les décalages de vitesse entre les circuits d'informations arrivent souvent, car la hiérarchie est un circuit long tandis que les rumeurs connaissent un circuit très court. Il est difficile de contrôler la vitesse de circulation de l'information.

- La distance des sources arrive lorsque les travailleurs sont appelés à travailler sur multiples projets transversaux et la hiérarchie intermédiaire n'a pas communiqué sur tous les mêmes messages à ses équipes.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> LAURIN Isabelle, op cite, p.34.

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

- L'inflation ou la pénurie des échanges entraîne la difficulté de percevoir la communication au bon moment. En dire que lorsque le discours de l'organisation est mal maîtrisé, celui – ci peut engendre un décalage dans la compréhension de message et aussi des conséquences négative pour le personnel en particulier et sur l'organisation en général.

**Chapitre III**  
**Les relations**  
**professionnelles**

## Préambule

Le monde du travail a été le théâtre, dans les dernières décennies, de mutations qui ont ébranlé les réalités telles que nous les connaissions. Les changements du monde du travail s'expriment sur des aspects précis de ce dernier. Ainsi, comme nous le verrons dans cette section, la globalisation des marchés, ainsi que l'amenuisement de la frontière entre la sphère du travail et la sphère personnelle du travailleur ont transformé le monde du travail de manière significative, amenant ce dernier à s'ajuster pour être en mesure de répondre adéquatement à ce nouveau contexte. La globalisation de l'économie et la mondialisation des marchés transforment de manière importante les organisations et le monde du travail, tant au plan des manières de faire qu'au plan des enjeux à considérer. Brun et Dugas (2008) soulignent que les effets de ces transformations, qui sont souvent mises en branle pour obtenir un avantage compétitif ou augmenter la profitabilité, n'ont pas que des effets positifs sur l'organisation, particulièrement au niveau des employés qui doivent apprendre à composer avec la nature imprévisible de ces transformations et de leurs conséquences.

Au niveau de l'emploi, une des conséquences visibles de ces transformations est la mutation de la relation d'emploi qui unit l'employé et l'employeur. Pour Laabs (1996) ainsi que pour Kerr et Slocum (1987) l'ancien contrat, caractérisé par une organisation qui garantissait la sécurité d'emploi contre la loyauté de l'employé a été remplacé par un contrat de responsabilité partagée, répondant aux besoins immédiats des deux parties et sans loyauté réciproque de la part de l'employeur ou de l'employé.<sup>1</sup>

### 1. définition de la notion du travail :

Cette notion n'est pas celle qui soulève le moins de difficultés. En fait, les définitions du mot travail sont innombrables. Si aucune n'est *a priori* plus exacte ou plus pertinente que les autres, certaines intègrent des éléments qui sont plus en relation avec les termes de nos propres travaux. L'une de ces définitions a été proposée il y a une vingtaine d'années par Ph. Davezies (.

---

<sup>1</sup> frederica OUDIN, et autres, la qualité des relations de travail, édition IRIS, paris 2015 p .10.

Elle décrit le travail comme « la mobilisation coordonnée des hommes et des femmes face à ce qui n'est pas donné par l'organisation du travail ». <sup>1</sup>

### **B- Les relations au travail :**

Le lieu de travail est considéré comme un *milieu de vie*. Les travailleurs s'y retrouvent de nombreuses heures par semaine et sont en contact les uns avec les autres de manière régulière. C'est sur cet aspect que nous voulons porter un regard particulier. Ainsi, les relations en milieu de travail désigneront, dans cette recherche, un ensemble de pratiques caractérisées par deux aspects: le contact qu'elles permettent entre les personnes et l'ancrage qu'elles ont sur les lieux du travail. Les relations en milieu de travail font appel à la notion de relation entre les personnes. Elles impliquent qu'il y ait un échange, une relation, entre collègues ou encore entre supérieur et subordonné. Rappelons que les changements dans le monde du travail et le contexte d'emploi favorisent de plus en plus l'individualisation, l'effritement du tissu social au travail et la compétition entre les collègues. Ainsi, les relations entre les personnes en souffrent directement, avec pour conséquence une dégradation de la santé mentale des travailleurs. <sup>2</sup>

### **C-Des relations de travail intervenant « à l'occasion de l'activité réelle de travail » :**

Les relations de travail auxquelles nous nous intéressons ne sont pas celles qui sont formalisées ou encadrées par tel ou tel texte. Ce sont les relations vécues, celles qui se manifestent quotidiennement à l'occasion de l'activité de travail. En ce sens, il serait tout aussi pertinent de parler de relations *au travail*, à la manière de ce que font les auteurs américains lorsqu'ils utilisent l'expression *Relationship at Works* (16). Ces relations quotidiennes au travail se vivent entre les salariés d'un même service, ou de services connexes, ou entre des associés ou des collaborateurs. Elles sont horizontales et transversales. Elles sont aussi verticales lorsqu'elles relient un salarié à son supérieur hiérarchique. Les relations qu'entretient un salarié avec des personnes extérieures telles qu'un client, un usager ou un fournisseur se vivent aussi à l'occasion du travail. Elles seront

---

<sup>1</sup> Maïe éve Brouad, les pratiques relationnelles au travail, Univ Monrial, septembre 2009 p23

<sup>2</sup> Ibid.p.24

toutefois exclues, en principe, de cette étude, laquelle a pour but de trouver des moyens d'agir sur « les interactions entre les personnes ». En effet, les outils proposés ne peuvent s'adresser qu'aux personnes intégrées à l'entreprise et non à celles qui lui sont extérieures.<sup>1</sup>

## **2-Les relations professionnelles :**

L'expression relations professionnelles désigne le système dans lequel les employeurs, les travailleurs et leurs représentants, ainsi que le gouvernement par voie directe ou indirecte, échangent leurs points de vue et conjuguent leurs efforts pour fixer les règles de base de la conduite des relations de travail. Cette expression désigne aussi un champ de recherche voué à l'étude de ces relations. Il s'agit d'un legs de la révolution industrielle, dont les excès ont conduit à l'émergence de syndicats pour représenter les travailleurs et au développement de régimes collectifs de relations professionnelles. Tout système de relations de travail ou de relations professionnelles est à l'image des interactions entre ses principaux acteurs: l'Etat, l'employeur (ou des employeurs ou une association.

### **a- les relations hiérarchiques :**

Se rapportant aux décisions et à l'exécution des ordres. Elle implique une autorité hiérarchique, déléguée à différents niveaux, qui s'exerce dans le domaine de l'action. Le responsable hiérarchique a une fonction de commandement, il donne des directives et vérifie que les résultats obtenus sont conforme aux buts de l'organisation.

### **b- les relations fonctionnelles :**

Se rapportant à l'expertise technique, à la consultation et au traitement des informations. Elles impliquent une autorité fonctionnelle, délégué selon les activités. La hiérarchie se réfère à cette autorité pour prendre des décisions.

### **c- Les relations personnelles :**

Dans l'organisation les relations entre les personnes sont d'abord fondé sur les statuts et les rôles dans l'entreprise, plutôt que sur les personnalités. La relation établie par les fonctions sera d'abord d'autorité de pouvoir, de collaboration, etc. Qui détermine un style d'échange et une façon de se comporter, définis aussi par l'époque, le type d'entreprise, les moyens techniques de communication et de cultures.<sup>2</sup>

---

1 Maie éve Brouad, p25

2 Ibid. p 27

**3- Qualité des relations de travail et responsabilité sociale de l'entreprise :****a- Le contenu encore incertain de la responsabilité sociale de l'entreprise :**

Au-delà de son légitime souci de performance et de compétitivité, l'entreprise ne doit pas oublier qu'elle joue un rôle majeur de structuration de la société. Elle supporte à cet égard certaines obligations – sociétales, environnementales, etc. – que l'on regroupe habituellement sous l'expression « responsabilité sociale (ou sociétale) de l'entreprise ». Cette appellation, dont les origines sont anciennes, a longtemps vécu en dehors de toute régulation publique. Dans les années 2000 elle a fait son entrée dans un certain nombre de textes officiels, nationaux et internationaux. C'est ainsi que la Commission européenne a fait de la RSE, entendue comme.

La RSE est donc devenue d'usage commun, que ce soit pour les chercheurs ou les instances normatives au sens large. En dépit de cela, la notion de RSE peine à trouver une acception commune. Elle a fait l'objet ces dernières années d'une multitude d'ouvrages et d'articles, majoritairement dans le domaine des sciences de gestion, mais également sous la plume de juristes (79). Il en ressort une grande richesse de propos, mais aucune définition consensuelle.

Les auteurs convergent cependant autour d'une idée centrale assez simple : la RSE suppose la prise en compte par l'entreprise d'enjeux élargis, qui dépassent la seule poursuite du profit<sup>1</sup>

**4-Partenariat salariés / entreprises / employeurs :****a-Partenariat :**

Le partenariat peut s'apparenter à plusieurs concepts que l'on utilise souvent de façon indifférenciée dans documentation spécialisée. On peut le définir comme une philosophie de gestion, à concrétisant à travers un ensemble de technique et de pratiques, visant à partager, informer, la connaissance, le pouvoir décisionnel, afin de responsabiliser le l'ensemble des travailleurs à l'égard du succès de l'entreprise et d'améliorer la coïncidence entre les objectifs organisationnels ainsi qu'en vue d'accroître la productivité de l'entreprise.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> JEAN-MARIE PERRETTI, *Gestion des ressources humaines*, 3ème édition de Boeck, p.445.

<sup>2</sup> Ibid. p.446.

**b- La qualité de vie au travail :**

Il existe un nombre impressionnant de définitions de la qualité de vie au travail , mais nous nous limiterons à celle-ci, qui décrit bien les paramètres de concepts, il s'agit d'un programme qui Crée un milieu de travail améliorer le bien-être et la satisfaction des salariés tout en ayant un rendement satisfaisant. Il vise à combler un large éventail de besoin que l'en peut associer à huit éléments :

- ✓ Une rémunération adéquate et équitable.
- ✓ Un milieu de travail sur et sain.
- ✓ Un emploi qui permet a un être humain de développer ses capacités.
- ✓ Une occasion de s'épanouir sur le plan personnel et de bénéficier d'une sécurité.
- ✓ Un environnement social propre à l'identité personnelle, à une existence à l'abri des préjugés, à un sentiment d'appartenance à une communauté et à une montée dans l'échelle sociale.
- ✓ Un droit à la vie privé
- ✓ Des responsabilités de travail qui empiète le moins possible sur les besoins liés aux loisirs et à la famille.
- ✓ Une conduite qui témoigne du fait que l'organisation assume ses responsabilités sociale (en tenant compte, par exemple des problèmes sociaux et environnementaux). La qualité de la vie au travail fait l'objet de nombreuses initiations nationales et les réalisations se multiplient.<sup>1</sup>

**c-L'implication :**

Lorsque que l'on parle de participation, en ne peut faire autrement que de créer un lien indéniable avec le concept d'implication. L'implication se défini comme un processus participatif utilisant les pleines capacités du salarié tout en cherchant à encourager son engagement dans le succès de l'organisation. L'intérêt majeur de l'implication des salariés et l'amélioration de la qualité, l'augmentation de la productivité et une meilleure attitude au travail de la part des travailleurs.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> JEAN-MARIE PERRETTI, op cite, p.446.

**d- Les objectifs :**

- **a-Ordre économique** : Le partenariat, salariés, entreprise apparaît comme un moyen pour atteindre les buts suivant le personnel à augmenter sa production
  - ✓ Améliorer l'efficacité de l'organisation.
  - ✓ Assurer la progression de l'organisation en encourageant les salariés à innover.
  - ✓ En faire une source de financement.
- Réduire les conflits internes. **b-Ordre social** : Ces objectifs pourrait être en autre :
  - ✓ Humaniser le milieu de travail.
  - ✓ Améliorer la satisfaction au travail.
  - ✓ Inciter l'individu à se réaliser à travers son rôle au travail.
  - ✓ Développer les sentiments d'appartenance essentielle à une implication du salarié
  - ✓ Développer une responsabilisation face aux objectifs.
  - ✓ Réduire les conflits internes.

Ce dernier objectif s'avère particulièrement significatifs parce qu'en plus d'enrêner une dimension des couts qu'engendrent les conflits, il contribue a l'amélioration du climat social. <sup>1</sup>

**5-Les conflits au travail :****a- Les situations de souffrance relationnelle au travail**

De manière générale, une situation de souffrance relationnelle au travail peut se définir comme une situation dans laquelle une personne - ou un groupe - exprime ou ressent un mal être dû aux relations qu'elle vit sur son lieu de travail ou en lien avec celui-ci.<sup>2</sup>

Les situations de **souffrance relationnelle** sont caractérisées par une inégalité des forces mobilisées par les protagonistes. C'est le cas où un individu (ou un groupe d'individus) a des comportements abusifs sur un autre qui les subit. Nous pourrions par exemple trouver des situations de « harcèlement moral de type primaire » qui peuvent être comparées au harcèlement typique chez les enfants dans les cours de récréation : un individu est isolé en raison d'un

<sup>1</sup> JEAN-MARIE PERRETTI, op cite p..471.

<sup>2</sup> Ibid, p.472.

différent ou d'une caractéristique particulière. Dans ces situations, une des parties semble victimisée ou dans l'incapacité de se défendre alors que l'autre semble imposer les règles de la relation. On retrouve dans ces situations de souffrance relationnelle de type complémentaire des phénomènes comme l'emprise, la violence sur le lieu de travail ou le harcèlement, repris souvent sous le terme de « situations abusives ». A l'inverse, les situations de **souffrance relationnelle symétriques** sont caractérisées par une mobilisation de forces et de ressources équivalente ou du moins équilibrée de la part de tous les protagonistes, lesquels s'arment pour faire face à la situation difficile. Ces situations prennent souvent la forme de conflits ou, d'hyper conflits, comme nous le définirons plus bas. On assiste dans ce type de situation à des comportements conflictuels où il n'est pas question de comportement abusif. Il peut s'agir dans ce cas, d'un continuum de dés accords où chaque partie mobilise des forces et des ressources dans la relation qui risque de s'envenimer pour arriver à un stade hyper conflictuel. Ceci étant, il pourrait exister des situations où le contexte général dans lequel s'inscrit la relation est de type hyper conflictuel (symétrique) mais où s'installent des comportements abusifs, tels qu'on pourrait en observer dans une relation complémentaire.

Dans ce dernier cas, le comportement abusif peut être considéré comme du coping (c'est-à dire la manière dont les intéressés font face à une situation qui ne se passe pas bien).<sup>1</sup>

### **b-Conflit et hyper conflit**

Les conflits au travail ont suscité beaucoup d'intérêt dans l'étude des organisations depuis la deuxième moitié du vingtième siècle. Certains en font même le concept central de l'étude des relations de travail, considérant que ce phénomène est omniprésent dans la vie d'une organisation. Selon cette approche, les conflits font partie de la réalité quotidienne de chaque organisation, bien qu'ils ne soient pas toujours problématiques. Ils peuvent ainsi s'exprimer comme un désaccord pouvant être rapidement résolu à la satisfaction de chacun, mais peuvent également s'envenimer pour devenir des situations beaucoup plus dommageables et délicates à gérer.

Au cours de nos recherches nous nous sommes penchés sur des conflits qui sont à la source de souffrances et de dysfonctionnements importants, et que nous avons conceptualisés sous le terme d'hyper conflits.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> SPS, Emploi, Travail et concertation au social, Agir sur les souffrances relationnelles au travail, édition SPF, Emploi, travail, et concertation social, année 2009 17/18, p.17.

<sup>2</sup> Ibid, p.18.

Une première manière de caractériser les hyper conflits est de les concevoir comme des conflits qui revêtent une intensité particulièrement grande du point de vue cognitif, émotionnel et comportemental. D'autres traits permettent également d'en préciser la dynamique et l'évolution. Les hyperconflits sont marqués par une dynamique sociale particulière qui met en résonance un phénomène de bipolarisation collective – ou scission du milieu de travail en deux groupes opposés – et un phénomène de stigmatisation individuelle, proche du phénomène de bouc émissaire. Les deux phénomènes – affrontement de deux groupes opposés et stigmatisation d'individus – ont été étudiés séparément et respectivement dans les domaines des conflits intergroupes et l'étude des phénomènes de boucs émissaires et du rejet par les pairs

Les fondements de ces concepts ne seront pas développés ici, mais voyons comment ils peuvent se répondre et tisser une configuration sociale particulièrement destructrice et difficile à démêler. La situation se présente de la manière suivante : le conflit est présent depuis des années. Il est généralement impossible pour les acteurs de situer exactement quand il a commencé. L'opposition s'est développée en une bipolarisation conflictuelle extrême : la vie organisationnelle du système touché se structure autour de deux pôles en opposition, et chaque épisode dans l'histoire des rapports entre les camps contribue à la cristallisation des positions.

La bipolarisation se voit renforcée par le phénomène bien connu de polarisation groupale, défini comme « l'accentuation d'une tendance initialement dominante dans un groupe » (7). Ceci contribue évidemment à l'extrémisations des positions au sein de chaque groupe et renforce donc le conflit intergroupe. En d'autres termes, chaque partie a, au fil du temps, généré ses alliances ; et ces alliances sont devenues des camps. Les positions intermédiaires, neutres, nuancées, se sont peu à peu dissoutes et la dynamique sociale est devenue celle d'un affrontement structuré autour de deux pôles. Divers conflits peuvent prendre corps, mais constituent des variations de l'opposition dichotomique des camps qui s'affrontent. Chaque conflit particulier s'articule par exemple autour de « pour ou contre Madame X », et les individus se définissent dans le système à travers cette appartenance.<sup>1</sup>

Cette appartenance revêt un sens profond pour les acteurs. Chaque groupe estime qu'il représente des valeurs particulières et est investi dans un puissant processus identitaire.

Parallèlement au phénomène de bipolarisation, on voit se développer le phénomène de stigmatisation. Il s'agit d'un processus qui amène un individu à être mis en avant par les deux

---

<sup>1</sup> SPS , Emploi, Travail et concertation au social, op cite p. 18.

camps en tant que représentant d'un des deux groupes. Cet individu est alors considéré, en quelque sorte, comme le « porte-drapeau » du point de vue, des intérêts, de la sous-culture, des valeurs de ce groupe. Il émerge de la « barricade ». C'est l'apparition d'un ou plusieurs Gavroche. Ainsi les groupes s'appellent d'ailleurs par le nom de leurs « représentants » : les pro Madame Unetelle, les anti Monsieur Untel...<sup>1</sup>

Ces personnes incarnent ainsi le conflit et focalisent sur elles l'affrontement collectif. Cependant, les enjeux de cet affrontement les dépassent. Elles sont comme des « éléments » d'une situation qu'elles ne maîtrisent plus, poussées sur le devant de la scène par leur camp, et faisant l'objet de toutes les attaques de la part des ; adversaires. Connues de tous, elles bénéficient d'un soutien aussi inconditionnel que les attaques sont violentes.

Le sentiment de mener un combat, de devoir rester coûte que coûte, est favorisé par le fait que le conflit met en scène des valeurs et des intérêts groupaux. La quête de justice n'est plus seulement une quête personnelle ; elle devient une lutte collective pour d'autres, qui met aussi en question la loyauté des individus « choisis » pour représenter un camp.

Cette situation dans laquelle un individu est poussé sur le devant de la « barricade » par son camp, se sacrifie (ou est sacrifié) – souvent de manière inconsciente – au nom de l'idéologie des siens constitue la face visible de ce que nous avons appelé « l'effet Gavroche ».

On remarque en outre que ces hyper conflits apparaissent dans la plupart des cas au terme d'un processus d'évolution de conflits qui, dans un premier temps, semblent « non pathologiques ». Nous allons tenter de retracer ces diverses phases, même s'il s'agit souvent en pratique davantage d'un continuum que d'une transition clairement délimitée. A un stade précoce, il s'agit souvent de différends interpersonnels « normaux » relatifs à des idées concernant le travail, à la vision de l'organisation ou à des valeurs. On pourrait parler plutôt de désaccords que de conflits. La situation n'est pas considérée comme source de souffrance et ne demande pas d'énergie supplémentaire ou d'attention de la part des intéressés. A ce stade, les protagonistes ont des relations professionnelles qui leur paraissent normales et il existe une bonne probabilité de résoudre le différend. En cas d'échec, les visions commencent à se cristalliser. Même si le contenu du conflit est encore clair, la dimension relationnelle du conflit s'intensifie et on voit

---

<sup>1</sup> SPS , Emploi, Travail et concertation au social, op cite ,p.27.

apparaître des termes comme « gagner ou perdre ». Le conflit est plus visible pour l'entourage et exige plus d'attention et d'énergie de la part des intéressés.

Dans une phase ultérieure, le conflit fait l'objet de toutes les attentions. Les personnes directement concernées investissent beaucoup de temps et d'énergie dans le conflit ce qui impacte considérablement la vie professionnelle. Il devient objet de l'attention de l'entourage : une grande ingérence des autres est souvent constatée ainsi qu'une polarisation de points de vue, parfois jusqu'au point où il ne reste plus de figures neutres. L'aspect relationnel est maintenant central : ce sont les personnes derrière les points de vues défendus qui sont désapprouvées ou acclamées, lesquelles deviennent, comme nous l'avons dit, des portes parole de groupes plus vastes. Le contenu du conflit est, de ce fait, très complexe et difficile à comprendre pour les personnes extérieures à celui-ci. Il devient très difficile pour les intéressés, voire impossible, de trouver des solutions sans aide extérieure. Ils se sentent souvent impuissants ou ne savent plus à quoi s'en tenir dans une situation qu'ils ne comprennent même plus. Le préjudice est ici généralement si important qu'aucune des<sup>1</sup>

Deux parties ne semble avoir quelque chose à gagner dans la lutte. La quatrième phase<sup>1</sup> peut se présenter sous trois formes. Il peut survenir d'une période de rétablissement si le conflit aboutit à des formes de solutions. Les intéressés restent avec une certaine énergie résultant de la querelle menée et investissent le reste de leur énergie dans la compensation des séquelles des tensions. Les coalitions se brisent et le professionnalisme perdu revient lentement. Si aucune solution n'est trouvée, on arrive au bout d'un certain temps à un 'épuisement'. Les intéressés concentrent alors leur énergie sur leur préservation personnelle ou leur propre « survie » dans cette situation accablante. Par conséquent, il est très difficile de résoudre le conflit au cours de cette phase, étant donné que les dispositions à trouver des solutions, notamment à cause de l'épuisement, sont souvent minimales. Dans ces deux premiers cas, les luttes âpres sont abandonnées et le conflit est relégué au second plan. Au contraire, on peut assister à l'enkystement du conflit. Les acteurs sont alors de plus en plus nombreux à s'investir dans l'opposition des deux camps, les incidents se multiplient, tout événement semble faire farine au moulin du conflit. Dans le même temps, les signes de mal-être sont de plus en plus nombreux et l'espoir d'une résolution de plus en plus mince.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> SPS , Emploi, Travail et concertation au social, op cite\_, p28

## 6- La place de l'activité professionnelle dans la société :

Il s'agit là d'une évolution récente et probablement profonde de la relation au travail dans notre société. Cette évolution a des conséquences importantes sur la nature des liens qui régissent l'activité professionnelle. Lorsqu'on y joint l'individualisme dominant, les conflits non seulement deviennent plus nombreux mais changent de nature. Ils sont plus nombreux car le sentiment d'altérité n'est probablement pas aussi partagé qu'à d'autres époques. Il en est de même pour le sentiment d'appartenance. Celui-ci tend à s'effriter au bénéfice soit d'un individualisme radical, soit d'une insertion dans un groupe ou un clan, notamment dans le partage des mêmes intérêts extra-professionnels. Cet individu a une tendance croissante à s'enrichir – le fameux « développement personnel » – dans ce qui l'intéresse par le biais de ses loisirs bien plus que par ce qui lui permet de gagner sa vie. Les entreprises ne s'y sont d'ailleurs pas trompées, en cherchant à « récupérer » cette notion de développement personnel. Ainsi, ces jeunes sont devenus plus exigeants pour eux-mêmes ; là encore, ils sont bien plus facilement enclins à faire valoir leurs droits que leurs devoirs et ils n'envisagent pas de conduire leur « carrière » professionnelle dans une seule et même entreprise. Les conflits changent de nature car ils se jouent de plus en plus souvent sur des problèmes de reconnaissance.<sup>1</sup>

Ce besoin de reconnaissance, en tant qu'individu plus qu'en tant que membre d'un groupe, désorganise les liens sociaux dans l'entreprise. C'est ce qui fait, par exemple, que les syndicats ne sont pas toujours les mieux placés pour défendre les intérêts des employés.

### a-Conflit et crise

Dans quelle situation un médiateur va-t-il être amené à intervenir ? Autrement dit, quel est l'objet de son travail ? S'agit-il nécessairement d'un conflit ? Ce terme évoque une certaine violence et connote l'existence de prises de position émotionnelles tranchées et affirmées. Aussi, j'emploierai ici plus facilement le terme de *crise*, lequel<sup>1</sup> évoque des dimensions qui me semblent plus utiles et plus pertinentes eu égard aux enjeux qui se développent dans ces situations. Toute crise aménage des possibles, comme une main qui reste un

---

1 Jacques- Antoine Malarewicz, Gérer les conflits au travail, 2<sup>ème</sup> édition, Paerson p37/38

temps ouverte avant de se refermer de nouveau dans une rigidité appauvrissant. De même, d'un point de vue processuel, la crise constitue une étape entre deux phases successives, elle ne marque pas une fin mais, tout à l'inverse, une progression vers de nouvelles configurations. Cette crise est donc porteuse d'alternatives, elle ouvre vers d'autres possibles.

### **b-La gestion des problèmes par une anticipation créatrice :**

Il peut paraître surprenant d'accoler les deux termes « gestion » et « problème ». Ils sont apparemment antinomiques, car toute bonne gestion est supposée s'appuyer sur la clarté, la simplicité et viser, par avance, la résolution des conflits et des désaccords. Or gérer c'est prévoir, et prévoir c'est également anticiper l'apparition de problèmes.

En propose ici l'idée que gérer peut donc correspondre au fait, non seulement de prévoir l'apparition des problèmes mais également d'en anticiper l'utilité jusqu'à les voir non pas uniquement comme source de désagrément, mais aussi comme autant d'occasions d'aller de l'avant. En effet, dans une logique systémique, comme nous l'avons vu jusqu'à présent, les problèmes sont inhérents au fonctionnement des groupes humains, ils en font intimement partie et participent à l'équilibre des systèmes. Bien évidemment, tous les problèmes ne sont pas nécessairement des conflits. Cependant, l'évolution de notre sensibilité nous donne de plus en plus facilement le sentiment que les situations de désaccord génèrent de la souffrance.

Ainsi, ce que j'appelle la « gestion par les problèmes » correspond à une forme de management qui s'ordonne autour de l'anticipation d'un certain nombre de crises. Puisque ces crises sont inévitables, il faut savoir les utiliser plutôt que les subir. Puisque les situations conflictuelles sont incontournables, il s'agit par avance de les recadrer dans une vision heuristique. Nous nous trouvons de nouveau face à une illustration de la dimension paradoxale du fonctionnement des groupes humains : nous posons l'hypothèse que les problèmes ont une utilité qui peut elle-même être anticipée. Alors que les situations à problèmes peuvent générer une attitude défensive – voire souvent passive –, *a contrario*,

le fait d'anticiper les problèmes et de les qualifier ouvre de nouvelles alternatives pour le groupe concerné.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Jacques- Antoine Malarewicz, op cite, p.49/52.

Même si l'anticipation des problèmes ne peut prétendre les éviter totalement, car la réalité est bien plus complexe que toute théorie, cette démarche a l'avantage de correspondre à une logique d'« apprentissage permanent » ; elle peut être utile face à l'émergence inéluctable de conflits ou de désaccords et peut éviter le recours à un intervenant extérieur. Ici, ces conflits et ces désaccords sont totalement intégrés dans la marche de l'entreprise, ils ne sont pas subis mais utilisés. Comment élaborer une gestion par les problèmes ? La démarche consiste à identifier, nommer et donc anticiper, pour un temps donné et à la suite d'une discussion commune du groupe, certains des problèmes qui peuvent se poser dans une organisation, en donnant par avance, à chacun d'eux, une valeur spécifique. Ainsi, dans un contexte donné, il devient possible de constater que toutes les situations de crise n'ont pas la même valeur, la même utilité, et même qu'elles se complètent dans une logique qui mérite d'être décrite avec précision. À l'évidence, anticiper les problèmes permet également d'anticiper les solutions.

**Chapitre IV**  
**Présentation de**  
**l'organisme**  
**d'accueille**

**1-Présentation de l'organisme d'accueil :****1-1Historique :****a)- Présentation L'entreprise mère (SONITEX) :**

La SONITEX a été créée par ordonnance n° 66-128 du 21/07/1966, elle fait parti des premières à mettre en application le système de gestion socialiste en 1977. Pour ce faire, la société nationale des industries textiles a mis en place un réseau dense d'unités de production et de commercialisation.

La société a pris une dimension telle qu'elle ne peut plus gérer par sa seule direction ; c'est alors que les pouvoirs publics ont entamé des réformes au sein de l'entreprise mère en 1983, ces réformes ont donné plusieurs entreprises qui sont :

- INDITEX
- ECOTEX
- ELATEX
- SOITEX
- DISTRITEX
- COTITEX

Au terme de la deuxième réforme économique du 07 1986, la COTITEX donne naissance à quatre entreprises qui sont :

- COTITEX de Batna.
- COTITEX de Sebdou.
- COTITEX de Draa Ben Khedda.
- COTITEX de Laghouat.

**b)- Présentation de l'organisme d'accueil (AL.CO.VEL) :**

Le complexe velours d'Akbou est inscrit comme projet au deuxième plan quadriennal signé le 31/09/1977 entre la SONITEX et l'association Sybertra le Peigné de Belgique. L'individualisation du projet est intervenue le 15/05/1978 et la mise en vigueur du projet le 25/09/1978 et les travaux de réalisation sont débutés le 11/1978, par contre la réception définitive est le 07/11/1984 et la date de la mise du complexe au régime de croisière dont la période est établie jusqu'à 1985.

A partir du 28/01/1998 le complexe velours d'Akbou , unité de Laghouat est transformé en S.P A. au capital de 1 500 000 000,00 DA dénommé « Algérienne des cotonnades et velours », AL.CO.VEL par abréviation.

### **C)- Données générales :**

Le complexe est situé à environ 7 km du chef lieu de la daïra d'Akbou et à 70 km du chef lieu de la wilaya de Bejaia. Sa superficie est de 158 400 m<sup>2</sup> dont 62 340 m<sup>2</sup> couverte. Son effectif total est de 898 dont :

Le complexe est l'unique en son genre dans le tiers monde et le quatrième dans le monde. Il se compose d'un pavillon administratif, trois magasins de produits chimiques, pièces de rechanges, marchandises et trois ateliers de filature, tissage, finissage et un bloc de services généraux et un centre de formation et d'orientation. sa capacité de production est de 05 millions de mètres linéaires de velours par année.

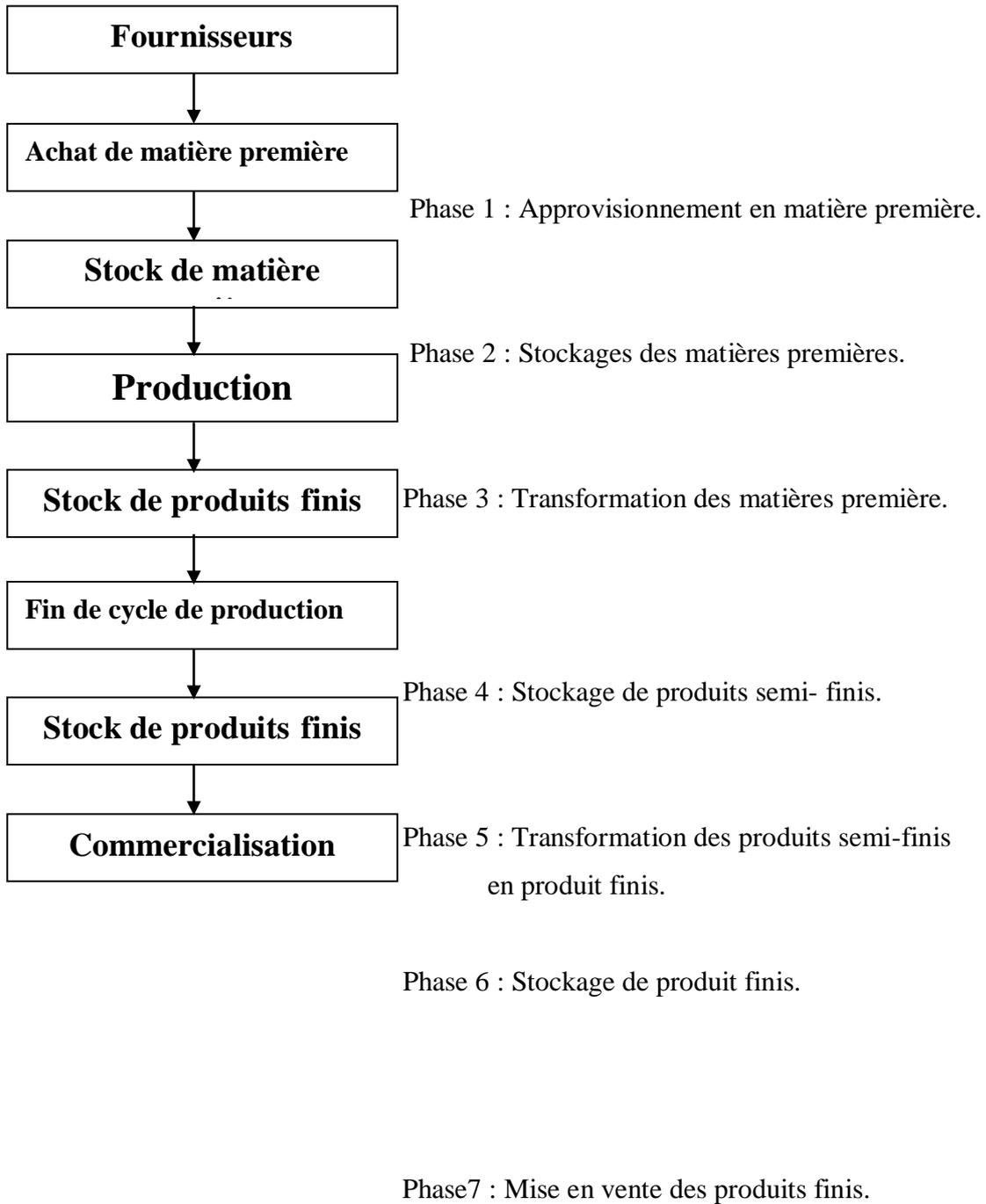
### **1-2 Nature juridique de l'entreprise :**

AL.CO.VEL est une société par action (SPA) à caractère industrielle et commercial.

**a)- Commerciale :** Une fois les matières premières transformées en produits finis, l'entreprise procède à leur commercialisation après avoir déterminé leur prix.

**b)- Industrielle :** elle achète des matières premières et fourniture qu'elle transforme en produits finis.

**c)- Prestation de services :** outre la transformation et la commercialisation l'entreprise réalise aussi des prestations de services où elle reçoit des matières premières comme le tissu pour le traitement (teinture) et le coton et l'acrylique pour sa transformation en file.

**D)- Processus de réalisation des produits finis au niveau du complexe :**

**1-3 Organisation administrative du complexe :****a)- Direction du complexe :**

La direction du complexe est assurée par un directeur (PDG) elle constitue par un secrétariat, service hygiène et sécurité formé par une section prévention, section protection incendie et par une section gardiennage.

**b- Direction administration et finance :****➤ Sous direction des ressources humaines :**

Elle regroupe le service de personnel, le service social, le service des moyens généraux et le centre de formation.

- **Service du personnel :** Il gère la paie, les carrières et il est subdivisé en section (section paie, section gestion des carrières et section administrative).
- **Service social :** Il regroupe les sections des œuvres sociales (cantine et coopérative, cité d'hébergement), de médecine sociale et la section cultures et loisirs.
- **Service des moyens généraux :** Il a pour mission essentielle la gestion des services généraux à savoir l'approvisionnement du complexe en matières et fournitures de bureau, en produits d'entretien et il est responsable des réparations et de l'entretien des bâtiments. Il est constitué par trois sections (section générale, section assurance, section transports du personnel).

**➤ Sous direction finance et comptabilité :**

Elle a pour mission la gestion financière et comptable du complexe, elle est constituée de :

- **Service de la comptabilité générale :** il est chargé de la saisie des différentes dépenses, recettes et de la fiscalité. Il regroupe une section trésorerie, une section des opérations diverses et d'une section fiscalité.
- **Service de la comptabilité analytique :** Il a pour mission l'établissement des coûts de production et prix de revient, il est chargé aussi de l'établissement des inventaires

comptable et physique de fin d'année et ce en collaboration avec la sous direction approvisionnement et commerciale. Ce service gère les opérations énumérées ci-dessus grâce à l'existence d'une section de comptabilité analytique et d'une section de comptabilité matière.

**c)- Direction commerciale et approvisionnement :**

➤ **Sous direction des approvisionnements :**

Elle regroupe deux services à savoir :

- **Service gestion des stocks :** Il assure la gestion des magasins matières

Premières, produits chimiques et magasin pièces de rechanges .

- **Service achat :** Il regroupe deux sections achat locaux et achat extérieur.

➤ **Sous direction commerciale :**

- **Service commercial:** C'est un service constitué par la section magasin et expédition des produits finis, une section des ventes et une section de marketing.

**d)- Direction production et maintenance :**

➤ **Sous direction technique :**

Elle joue un rôle très important au niveau du complexe, elle est le régulateur de la production et elle agit par l'intermédiaire d'un département contrôle de qualité et d'un service de programmation.

- **Service contrôle de qualité :** C'est une structure qui agit directement sur la production, elle possède des sous structures au niveau de la ligne technologique par l'intermédiaire des sections contrôle de qualité filature, contrôle de qualité tissage et contrôle de qualité finissage.
- **Service programmation :** Il fait la programmation des articles par métrage et par colorie et le calcul des taux de réalisation par rapport aux objectifs fixés.

➤ **Sous direction recherche et développement :**

Elle a pour mission la recherche de nouveaux produits, suivi les projets d'investissements ainsi que la réorganisation.

**1-5 Processus de production au niveau du complexe :**

- **Matière première utilisée :** Les principales matières premières utilisées dans la fabrication du velours sont : le coton, l'acrylique, le Polyester, divers produits chimiques et colorants, outre ces matières le complexe utilise d'autres a savoir l'eau, gaz naturel, énergie électrique, carburant, lubrifiant, pièces de rechanges....etc.
- **Différentes étapes de production :**

**a-Filature :** Elle est divisée en trois lignes de fabrication :

- Ligne cardée.
- Ligne peignée.
- Ligne d'acrylique.

Au niveau de ces lignes la matière première subit les traitements suivants :

- **Battage :** la matière première (coton / acrylique) ouvraison de balles et subit des traitements et de nettoyage.
- **Cardage :** cette phase a pour rôle de complimenter le nettoyage, Démêlent et parcellisent les flocons pour former un ruban cardé.
- **Réunissage :** les rubans de carte sont réunis en nappe de 20.
- **Peignage :** les nappes homogènes subissent un nettoyage et la suppression des fibres courtes.
- **Etirage :** le ruban qui sort du réunissage subit un affinage par doublage et par étirage pour donner un ruban régulier.

- Filage : les rubans obtenus subissent une série des opérations (étirage, torsion) pour obtenir du fil avec un diamètre voulu.
- Bobinage : Après avoir obtenu des fuseaux, les fils sont soumis a d'autres traitements de finissage ensuite ils sont bobinés pour permettre une meilleur manutention et un meilleur stockage.

**b) Tissage :** L'atelier de tissage est composé de deux salles :

- Salle de velours trame.
- Salle de velours chaîne.

Au niveau du tissage la fabrication du velours passe par trois opérations

- Ourdissage : l'ourdissage a pour but d'enrouler les files de chaînes sous une même tension et parallèlement entre eux et selon un ordre déterminé
- Encollage : Dans cette phase les files sont enduits de colle de façon à le rendre souple, glissant et résistant.
- Réunissage : Cette opération concerne les files retords, elle consiste à réunir autant d'ensouples d'ourdissage direct pour obtenir une ensouple de tissage désirée.
- Ensouplage : Son but est d'assembler autant de sections de files pour une ensouple de tissage.
- Rentrage : Elle consiste à introduire les files de chaîne dans les lamelles de casse chaîne, dans les lis et dans les dents de peignés.
- Canetage : Son rôle consiste à rouler sur des canettes qui sont destinées à alimenter la trame.

**c-Finissage :** Il est constitué de trois services :

- Préparation coupe.
  - Blanchiment et teinture.
  - Apprêts.
- Préparation coupe : Cette phase procède à la coupe du tissu au lavage

et le flambage.

- Blanchiment et teinture : Elle consiste à laver, teindre et à blanchir le tissu.
- Apprêts :
  - Apprêts trame chimique pour traiter le tissu d'habillement.
  - Apprêts trame mécanique pour le brossage du tissu.
  - Apprêts trame chaîne pour traiter les articles de chaîne.
  - Apprêts trame acrylique et jacquard.

**Chapitre V**  
**Analyse et**  
**interprétation des**  
**données**

## 1-Analyse et interprétation des résultats :

**TABLEAU N°1** : la répartition de l'échantillon selon le sexe.

<b>Sexe</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentage %</b>
Masculin	48	54,54%
Féminin	40	45,45%
<b>TOTAL</b>	88	100 %

D'après les données de ce tableau, nous pouvons constater que la majorité des membres de l'échantillon de notre étude sont du sexe Masculin avec un taux de 54.54 %, suivi par le sexe Féminin représenté avec un taux de 45.45 %

Ce qui peut être expliqué par la nature de travail au sein de l'entreprise ALCOVEL qui nécessite un effort physique plus élevé.

**TABLEAU N° 2** : la répartition de l'échantillon selon l'âge.

<b>Age</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage %</b>
[20 -30]	38	43,18%
[31 -40]	32	36,36%
[41 -50]	18	20,45%
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

A la lumière des données de ce tableau on remarque que la catégorie d'âge dominante dans notre échantillon est celle située entre [20 -30] avec un taux 43.18 %, suivi par la catégorie [31 -40] avec un taux 36.36 %, et un pourcentage de 20.45 % pour la catégorie [41 -50]

Ceci montre que l'entreprise ALCOVEL, la majorité de ses effectifs sont des jeunes se qui explique qu'elle vise à acquérir de nouvelles compétences et dynamiques pour assuré la continuité de l'entreprise ou futures

**TABLEAU N° 3** : la répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale :

<b>Situation matrimoniale</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage %</b>
<b>Marié</b>	42	47.72%
<b>Célibataire</b>	35	39.77%
<b>Divorcé</b>	6	6.81%
<b>Veuf (v)</b>	5	5.68%
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

A la lumière des données de ce tableau nous remarquons que la catégorie la plus dominante est celle des mariés avec un taux de 47,72%, suivie par les célibataires avec un taux de 39,77% , et les divorcés avec un pourcentage de 6,81%, et a la fin en trouve les veufs(V) avec un taux de 5,68%

Nous constatant que l'entreprise ALCOVEL développe une stratégie qui est plutôt de recruter plus des mariés afin de garantir la stabilité organisationnelle et de maintenir son personnelle jusqu'à leurs départ a la retraite.

**TABLEAU N° 4** : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

<b>Niveau d'instruction</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage%</b>
<b>Primaire</b>	12	13,63%
<b>Moyen</b>	14	15,90%
<b>Secondaire</b>	28	31,81%
<b>Universitaire</b>	34	38,63%
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Dans les résultats de ce tableau on constate que le niveau d'instruction de notre échantillon diffère les uns des autres, les universitaires incarnent la primauté avec un taux de 38.63% en contre partie on trouve les primaires avec la minorité 13.63.%

Cela s'explique par la volonté de la direction de construire des équipes performantes, d'enrichir le niveau intellectuel de son personnel et de confier les tâches les plus complexes aux catégories les mieux instruits

**TABLEAU N° 5** : la répartition de l'échantillon selon le statut professionnelle :

statut professionnelle	Fréquence	Pourcentage %
Cadres	30	34,09%
Agents de maitrises	38	43,18%
Agents d'exécutions	20	22,72%
<b>TOTAL</b>	88	100%

Dans ce tableau qui représente la catégorie socioprofessionnelle, nous montre que la catégorie la plus élevée est celle de la métrise représenté par un taux de 43.18% de la population ciblée, suivi par la catégorie des cadres avec un pourcentage de 34.09%, et la dernier catégorie celle agents d'exécution avec un taux de 22,72%.

On conclu que l'entreprise ALCOVEL recrute beaucoup plus des agents de maitrises que des cadres et des agents d'exactions car c'est la catégorie qui s'occupent de la maintenance ou bien la réparation et le bon fonctionnement des machines de production.

**TABLEAU N° 6** : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle :

<b>Ancienneté professionnelle</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage %</b>
[ 0 – 5 ]	40	45,45%
[ 6 – 10 ]	23	26,13%
[ 11 – au plus	25	28,40%
<b>TOTALE</b>	88	100%

On remarque dans ce tableau que la proportion la plus forte est la classe [ 0 – 5 ] avec un pourcentage de 45.45% ,suivi par la classe plus de 11ans avec un pourcentage de 28.40% et la plus faible proportion est celle de [ 6 – 10] avec un pourcentage de 26.13 %

On constate que l'entreprise ALCOVEL a développé une politique de recrutement qui ressent se qui explique qu'elle a une bonne rentabilité salariale et organisationnelle.

**TABLEAU N° 7** : la relation entre le sexe et les moyens de communications utilisés dans l'entreprise :

Moyenne de communication	Oral		Tableau		TIC		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sexe								
Masculin	18	37,5	23	47,91	7	14,58	48	100
Féminin	10	25	25	62,5	5	12,5	40	100
<b>TOTAL</b>	28	31,81	48	54,54	12	13,63	88	100

D'après les données de ce tableau on conclut que 54,54% des enquêtés ont confirmé que le tableau d'affichage est le moyen le plus utilisé, et un pourcentage de 31,81% disent que le moyen utilisé est l'oral, contre 13,63% déclarent que le moyen utilisé est les TIC.

On constate que 62,5% du sexe féminin affirment que le moyen utilisé est le tableau d'affichage, contre 25% disent que le moyen utilisé est l'oral, et 12,5% disent que le moyen utilisé est les TIC, par contre on trouve 47,91% du sexe masculin affirment que le moyen utilisé est le tableau d'affichage, et 37,5% du même sexe disent que le moyen utilisé est l'oral, et 14,58% déclarent que le moyen utilisé est les TIC.

Après notre lecture statistique on déduit que les tableaux d'affichages sont les moyens les plus utilisés au niveau de l'entreprise ALCOVEL, même si ces moyens sont classiques mais ils restent les bons moyens pour assurer la bonne circulation de l'information entre les travailleurs, et une meilleure réception du message qui protège le bon fonctionnement de l'entreprise, sans oublier la forme de communication orale qui reste aussi importante pour l'entreprise car elle sert à renforcer la cohésion, par contre la faible utilisation des TIC mais elle reste utilisée dans l'entreprise pour une transmission rapide de l'information.

**TABLEAU N° 8** : la relation entre l'ancienneté et les moyens de communications utilisés dans l'entreprise :

Moyenne de communication	Oral		Tableau		TIC		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Ancienneté</b>								
<b>[ 0 – 5 ]</b>	16	40	19	47,5	5	12,5	40	100
<b>[ 6 – 10 ]</b>	7	30,43	9	39,13	7	30,43	23	100
<b>[11 au plus</b>	5	20	20	80	00	00	25	100
<b>TOTAL</b>	28	31 ,81	48	54,54	12	13,63	88	100

A la lumière de la tendance déclaré du tableau(N °7 ) on constate que 80% de la catégorie qui ont l'ancienneté de 11 ans au plus disent que le moyen utilisé est le tableau d'affichage, suivi par un taux de 20% du même niveau disent que le moyen utilisé est l'oral, et pour la catégorie qui ont entre 0 à 5 d'expérience affirment que le moyen utilisé est le tableau d'affichage par un pourcentage de 47,5 suivi par un taux de 40% disent que le moyen utilisé est l'oral, par contre on trouve un taux de 125% affirment que le moyen utilise dans l'entreprise est les TIC.

A partir de la, on déduit que l'ensemble du personnel d'ALCOVEL considère que les tableaux d'affichage permette de transmette l'information et d'avoir une bon communication a l'intérieur de l'entreprise ce qui affirme ces derniers servent a avoir la bon cohésion entre

les salariées et des bonnes relations entre eux, et ses tableaux s'affichent d'une façon apparente et comprise dès la première lecture et cela par l'utilisation à temps, de mots simple, pour ne pas faire disperser l'information et pour que ne prennent plus à des rumeurs.

**TABLEAU N° 9** : la relation entre le statut professionnelle et les moyens de communications utilisés dans l'entreprise :

Moyennes de communications	Oral		Tableau		TIC		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Statut professionnelle</b>								
<b>Cadres</b>	4	13,33	14	46,66	12	40	30	100
<b>Agents de métrise</b>	8	21,05	30	78,94	00	00	38	100
<b>Agents d'exécutions</b>	16	80	4	20	00	00	20	100
<b>TOTAL</b>	28	31,81	48	54,54	12	13,63	88	100

A la tendance déjà déclaré dans le tableau (N °7) on constate que 80% des agents d'exécutions déclarent que le moyen utilisé est le tableau d'affichage, suivi par un taux de 21,05%, et pour un taux de 78,94 des agents de métrises qui affirment que le moyen utilisé est l'oral, et pour la catégorie des cadres en trouve un taux de 46,66% disent que le moyen utilisé est le tableau d'affichage, et pour un pourcentage de 40% de la même catégorie avoue que le moyen utilisé sont les TIC et pour un taux de 13,33% affirme que le moyen utilisé est l'oral.

On résulte que l'entrepris ALCOVEL favorise les moyens de communications classique a l'exemple des tableaux d'fichages dont toute les catégories socioprofessionnels ont confirmé sur ça, ce qui explique même si ces moyens sont classique mais ils restent les plus utilisés

pour le bon fonctionnement de l'entreprise et une meilleure diffusion de l'information et qui entraîne une meilleure adaptation et contribuer à créer un climat de travail conviviale.

**TABLEAU N° 10** : la relation entre niveau d'instruction et les objectifs de communication dans l'entreprise :

Objectives de la communication  Niveau d'instruction	A échangé l'information avec le personnel		Circuler l'information dans l'entreprise		Permettre a chacun de s'exprimer		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Primaire</b>	8	66,66	4	33,33	0	00	12	100
<b>Moyen</b>	10	71,42	2	14,28	2	14,28	14	100
<b>Secondaire</b>	8	28,57	14	50	6	21,42	28	100
<b>Universitaire</b>	5	14,70	24	70,58	5	14,70	34	100
<b>TOTAL</b>	31	35,22	44	50	13	14,77	88	100

D'après les résultats de ce tableau qui nous montre les objectifs de la communication, en remarque que 50% des enquêtés disent qu'ils sont pour la circulation de l'information dans l'entreprise, et 35,22% sont favorable a échangé l'information avec le personnel, et un taux de 14,77 % sont pour permettre a chacun de s'exprimer, dont en constate que 71,42% du niveau moyen qui sont favorables a échangé l'information avec le personnel , et pour 14,28 %sont pour circuler l'information dans l'entreprise, avec un taux de 14,28% aussi qui sont

pour permettre à chacun de s'exprimer, pour les universitaires en trouve un taux de 70,58% qui sont pour la circulation de l'information dans l'entreprise et pour un taux de 14,70% qui sont favorable a échangé l'information avec le personnel et 14,70 voix que l'objectif de la communication est de permettre à chacun de s'exprimer, et pour le niveau primaire en trouve un taux de 66,66% qui sont favorable à échangé l'information avec le personnel et un taux de 33,33% qui sont pour la circulation de l'information dans l'entreprise, et pour le niveau secondaire en trouve un taux de 50% qui sont favorable a la circulation de l'information dans l'entreprise et pour 28,57 qui sont favorable à échangé l'information avec le personnel et avec un taux de 21,42 qui sont pour permettre à chacun de s'exprimer.

On déduit d'après tout ça que les objectifs de la communication sont la circuler l'information qui est l'une des clés de l'adhésion et une meilleure adaptation et bon fonctionnement de l'entreprise, aussi de et créer un bon climat de travail

**TABLEAU N° 11** : la relation entre la région géographique et les objectifs de communication utilisés dans l'entreprise :

Objectifs de la communication  Origine géographique	A échangé l'information avec le personnel		Circuler l'information dans l'entreprise		Permettre a chacun de s'exprimer		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Rural</b>	18	47,36	14	36,84	6	15,78	38	100
<b>Urbain</b>	13	26	30	60	7	14	50	100
<b>TOTAL</b>	31	35,22	44	50	13	14,77	88	100

D'après la tendance général du tableau (N10°) en remarque que 60% des travailleurs urbains qui sont favorable la circulation de l'information dans l'entreprise et pour un taux de

26% qui sont pour échangé l'information avec le personnel et un taux aussi de 14% qui sont pour permettre à chacun de s'exprimer, et pour un taux de 47,36% des ruraux qui sont favorable à échangé l'information avec le personnel et pour un taux de 36,84 qui sont pour la circulation de l'information dans l'entreprise et un pourcentage de 15,78 qui sont pour permettre à chacun de s'exprimer,

En constate que les salariés de ALCOVEL affirment que les objectifs essentielles de la communication sont la circulation de l'information et la bonne réception du message malgré leurs différences régional et que, comme disait GOUSTAVE LE BON : « L'adaptation n'est possible qu'à la condition de se faire lentement »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> GOUSTAVE Le bon , histoire de la vie humaine, édition dunod, paris 1996 p 61

**TABLEAU N° 12** : la relation entre l'âge et les formes de communication utilisé dans l'entreprise :

Objectifs de la communication utilisée	A échangé l'information avec le personnel		Ciruler l'information dans l'entreprise		Permettre a chacun de s'exprimer		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Age								
[20 – 30]	13	34,21	19	50	6	15,78	38	100
[31 - 40]	10	31,25	15	46,87	7	21,87	32	100
[41 - 50]	8	44,44	10	55,55	00	00	18	100
<b>TOTAL</b>	31	35,22	44	50	13	14,77	88	100

A la lumière de ce tableau en constate que 50% des salariés avec leurs différences d'âges sont favorable a la circulation de l'information dans l'entreprise, et en remarque que 55,55% qui ont l'âge entre [41-50] sont favorable a la circulation de l'information dans l'entreprise et un taux de 44,44% qui sont pour échangé l'information avec le personnel, pour les âgés entre [20-30] sont pour la circulation de l'information dans l'entreprise avec un taux de 50% et un taux de 34,21qui sont favorable à échangé l'information avec le personnel et d'un pourcentage de 15,78% sont pour permettre à chacun de s'exprimer, par la suit en trouve s'eux qui sont âgés entre [31-40] sont favorable a ciruler l'information dans l'entreprise avec un taux de 46,87% et un autre taux de 31,25 qui sont pour échangé l'information avec le personnel et un pourcentage de 21,87% qui sont pour permettre a chacun de s'exprimer.

On conclut que l'entreprise ALCOVEL donne de l'importance aux objectifs de la communication est de circuler l'information, ce qui explique que la communication est efficace du moment que les informations se transmettent au bon moment et pour les gens qu'il faut et cela favorise le bon fonctionnement de l'entreprise.

**TABLEAU N° 13** : la relation entre l'ancienneté et les objectifs de la communication utilisées dans l'entreprise :

Objectifs de la communication utilisée	A échangé l'information avec le personnel		Circuler l'information dans l'entreprise		Permettre à chacun de s'exprimer		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Ancienneté</b>								
<b>[ 0 – 5 ]</b>	15	39.47	18	47.36	5	13.15	38	100
<b>[ 6 – 10 ]</b>	10	31.25	17	53.12	5	15.62	32	100
<b>[11 au plus</b>	6	33.33	9	50	3	16.66	18	100
<b>TOTAL</b>	31	35.22	44	50	13	14.77	88	100

A la lumière de la tendance générale dans (tableau N°12) on remarque que les salariés qui ont une ancienneté entre [6-10] ans sont favorables à la circulation de l'information dans l'entreprise avec un taux de 53,12% et un taux de 31,25 sont favorables à échanger l'information avec le personnel et de 15,62 qui sont pour permettre à chacun de s'exprimer, et on trouve pour ceux qui ont de 11 ans au plus d'ancienneté sont pour circuler l'information dans l'entreprise et avec un taux de 50% contre 33,33 pour échanger l'information avec le personnel et de 16,66% pour permettre à chacun de s'exprimer, et pour ceux qui ont l'ancienneté entre [0-5] on trouve un taux de 47,36 % disent qu'ils sont pour circuler l'information avec le personnel et de 39,47% qui sont pour échanger l'information avec le

personnel et en dernier en trouve un taux de 13,15 % qui sont pour permettre à chacun de s'exprimer.

L'ensemble du personnel de l'entreprise ALCOVEL trouvent qu'un meilleur objectif de la communication est celui de libérer et de circuler l'information dans le milieu de travail car une bonne communication est indispensable dans la transmission légitime des informations

**TABLEAU N° 14** : la relation entre le statut professionnelle et la forme du communication

Objectifs de la communication	A échangé l'information avec le personnel		Circuler l'information dans l'entreprise		Permettre à chacun de s'exprimer		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	5	16.66	22	73.33	3	10	30	100
<b>Agent du métrise</b>	16	42.10	18	47.36	4	10.52	38	100
<b>Agent d'exécution</b>	10	50	4	20	6	30	20	100
<b>Total</b>	31	35.22	44	50	13	14.77	88	100

D'après les données de ce tableaux on remarque que 73,33% des cadres disent qu'ils sont pour la circulation de l'information et contre 16,66 qui sont favorable à échangés l'information avec le personnel suivi par un taux de 10% qui disent qu'ils sont pour permettre à chacun de s'exprimer.ec le personnel

On remarque un taux de 50% des agents d'exécutions qui sont favorable échanger l'information avec le personnel suivi par un taux de 30% qui sont pour permettre à chacun de s'exprimer et en fin un taux de 20% qui sont pour circuler l'information dans l'entreprise. On trouve un taux de 47,36% des agents de maîtrise qui sont pour la circulation de l'information et suivi par un pourcentage de 42,10% qui sont pour échangé l'information avec le personnel et de 10,52 qui sont d'accord pour permettre à chacun de s'exprimer.

On constate que la catégorie des cadres manifestent un taux plus remarquable ceci peut s'expliquer par le fait que cette catégorie considère que l'objectifs de la communication est circuler l'information dans l'entreprise, et même ceci est affirmé par la catégorie des agents de métrises donc une bonne circulation de l'information permet une bonne maîtrise du personnel et sont bon fonctionnement.

**TABLEAU N°15 :** La relation entre le statut professionnel et l'évolution souhaité pour la communication

Evolution souhaité pour la communication  Statut professionnelle	Intégration des TIC		Multiplier les tableaux d'affichage		Avoir une communication plus formelle et objective		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadres</b>	23	76.66	7	23.33	00	00	30	100
<b>Agents de métrises</b>	19	50	9	23.68	10	26.31	38	100
<b>Agents d'exécutions</b>	3	15	6	30	11	55	20	100
<b>Total</b>	45	51.13	22	25	21	23.86	88	100

A la lumière de ces données on remarque que 51,13% de la différente catégorie souhaitent l'intégration des technologies de l'information et de la communication, et 25% souhaite la multiplication des tableaux d'affichage suivi par 23,86% qui souhaitent une communication plus formelle et objective

On trouve 76,66 des cadres qui voient qu'il faut qu'il y ait une intégration des TIC suivi par un taux de 23,33% souhaitent à multiplier les tableaux d'affichage. Et d'un taux de 50% des agents de maitrises qui souhaite l'intégration des TIC contre un pourcentage de 26,31% qui disent vouloir d'avoir une communication plus formelle et objective et de 23,68% qui veulent la multiplication des tableaux d'affichage, et d'un taux de 55% des agents d'exécutions qui souhaite d'avoir une communication plus formelle et objective contre un

pourcentage de 30% qui veulent multiplier les tableaux d'affichage et d'un taux de 15% qui sont pour l'intégration des TIC.

A lumière de notre lecture statistique on conclut que la majorité des salariés de l'entreprise ALCOVEI souhaitent l'intégration des TIC pour avoir une bonne communication, à l'exemple des cadres et des agents de métrises qui ont approuvé sur ça, pour cela les TIC facilitent la diffusion de l'information dans le moment qu'il faut et avec un temps précis et même elle permet de maîtriser le personnel et gain du temps aussi.

**TABLEAU N°16** : la relation entre l'ancienneté et l'évolution souhaité pour l'entreprise

Evolution souhaité pour la communication  ancienneté	Intégration des TIC		Multiplier les tableaux d'affichage		Avoir une communication plus formelle et objective		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
[ 0 – 5 ]	15	37.5	16	40	9	22.5	40	100
[ 6 – 10 ]	12	52.17	2	8.69	9	39.13	23	100
[11 au plus	18	72	4	16	3	12	25	100
<b>TOTAL</b>	45	51.13	22	25	21	23.86	88	100

A la lumière de la tendance évoquée déjà dans le (tableau N°15) on remarque un taux de 72% qui ont [11 ans au plus d'ancienneté qui souhaitent l'intégration des TIC contre 16% qui veulent la multiplication des tableaux d'affichage, et d'un taux de 12% qui souhaitent avoir une communication plus formelle et objective, et pour ce qui ont l'ancienneté entre [6-10] ans veulent l'intégration des TIC avec taux de 52,17%, contre un pourcentage de 39,13% qui souhaitent d'avoir un communication formelle et objective suivi par taux de 8,69% qui

souhaite multiplier les tableaux d'affichage, et en dernier on trouve un pourcentage de 40% qui ont l'ancienneté de [0-5] ans veulent multiplier les tableaux d'affichage contre un taux de 35,5% qui souhaitent l'intégration des TIC suivi par un taux de 22,5% qui souhaitent avoir la communication plus formelle et objective.

Malgré l'entreprise ALCOVEL utilise les moyens de communication classique à lumière des tableaux d'affichage mais les l'intégration des TIC restent les moyens les plus performant pour la métrise du personnel et les cohésions entre les travailleurs et la majorité des répondants ont confirmé que « la communication au sein de l'entreprise est très étudiée malgré la bonne métrise du moyen classique mais l'intégration des TIC permet à créer un climat idéal pour le travail dans tous les services loin des conflits et des tensions »

**TABLEAU N°17 :** la relation entre l'Age et les objectifs atteints grâce à la communication

Objectifs atteints grâce à la communication Age	Satisfaction en termes d'information		Bonne connaissance de l'entreprise		Adhésion aux valeurs de l'entreprise		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
[ 20 – 30 ]	14	36.84	20	52.63	4	10.52	38	100
[ 31 -40 ]	9	28.12	16	50	7	21.87	32	100
[ 41 -50 ]	10	55.55	2	11.11	6	33.33	18	100
<b>TOTAL</b>	33	37.5	38	43.18	17	19.31	88	100

D'après les données de ce tableau on remarque qu'un taux de 43,18% sur la totalité ont répondu que l'objectifs atteints grâce à la communication et la bonne connaissance de l'entreprise contre un pourcentage de 37,5% qui sont satisfait en terme d'information suivi par un taux de 19,31% qui sont pour l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, on trouve un taux de

55,55% qui ont l'âge [41-50] ans sont satisfait en terme d'information suivi par un pourcentage de 33,33% qui sont favorables à l'adhésion aux valeurs de l'entreprise contre d'un taux de 11,11% qui sont pour la connaissance de l'entreprise, et pour s'eux qui ont l'âge [20-30] ans sont pour une bonne connaissance de l'entreprise avec un pourcentage de 52,63% suivi par un taux de 36,84% qui sont satisfait en terme d'information contre un taux de 10,52% qui sont favorable à l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, et en dernier on trouve se qui ont l'âge entre [31-40] sont pour une bonne connaissance de l'entreprise avec un taux de 50% suivi par un taux de 28,12% sont satisfait en terme d'information contre un taux de 21,87% qui sont favorable à l'adhésion aux valeurs de l'entreprise.

On déduire que les salariés de l'entreprise ALCOVEL avec les déférents d'âges vois que l'objective atteints grâce a la communication est celui de connaître bien l'entreprise et ce dernier permette aux travailleurs d'avoir un sentiment d'appartenance à cette entreprise et d'avoir des bonnes relations avec les autres et un bon fonctionnement des déférents secteurs de l'entreprise .

**TABLEAU N°18 :** la relation entre l'ancienneté et les objectifs atteints grâce à la communication

Objectifs atteints grâce à la communication Ancienneté	Satisfaction en termes d'information		Bonne connaissance de l'entreprise		Adhésion aux valeurs de l'entreprise		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
[ 0 – 5 ]	9	22.5	17	42.5	14	35	40	100
[ 6 – 10 ]	10	43.47	10	43.47	3	13.04	23	100
[11 au plus	14	56	11	44	0	00	25	100
<b>TOTAL</b>	33	37.5	38	43.18	17	19.31	88	100

A la lumière de la tendance général déjà évoqué dans le (tableau N°17) en remarque un taux de 56% qui ont l'ancienneté [11ans au plus qui sont satisfait en terme d'information suivi par un taux de 44% qui sont pour une bonne connaissance de l'entreprise, et pour se qui ont l'ancienneté entre [ 6-10] sont satisfait en terme d'information et une bonne connaissance de l'entreprise avec un taux de 43,47% suivi par un taux de 13,04% qui sont favorable à l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, et de 42,5 pour se qui ont l'ancienneté entre [0-5] ans qui sont pour la bonne connaissance de l'entreprise suivi par un taux de 35% qui sont favorable aux valeurs de l'entreprise et de 22,5 qui sont satisfait en terme d'information.

On peut dire que connaître bien l'entreprise est un objectif principal pour la majorité des salariés d'ALCOVEL, c'est un facteurs de développement de l'entreprise et de création de sa bonne image et d'avoir un climat favorable pour accéder aux objectifs fixer et tous les membres en premier lieu cherchent les intérêts de l'entreprise.

TABLEAU N°19 : la relation entre le sexe et les relations avec les collègues :

La relation avec les collègues	Forte		Moyenne		Mauvaises		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sexe								
<b>Masculin</b>	39	81.25	8	16.66	1	2.08	48	100
<b>Féminin</b>	24	60	11	27.5	5	12.5	40	100
<b>Total</b>	63	71.59	19	21.59	6	6.81	88	100

D'après les données de ce tableau, on remarque que la majorité des travailleurs ont répondu qu'ils ont une forte relation avec leurs collègues avec un taux de 71,59%, suivi par un pourcentage de 21,59% qui ont dit qu'ils ont une relation moyenne avec leurs collègues contre un taux de 6,81% qui ont une mauvaise relation avec leurs collègues, et d'un taux de 81,25% pour le genre masculin qui ont une forte relation avec leurs collègues suivi par un pourcentage de 16,66% qui ont une relation moyenne et d'un taux de 2,08 qui ont une mauvaise relation avec leurs collègues, et d'un pourcentage de 60% du genre féminin qui ont une forte relation avec leurs collègues suivi d'un taux de 27,5% qui ont approuvé qui ont une relation moyenne contre un taux de 12,5 qui ont une relation mauvaise.

On conclut que la majorité du personnel de l'entreprise ALCOVEL que se soit du genre masculin ou féminin ont confirmé qu'il y a des relations fortes avec les collègues et cela donc une bonne communication engendre de bonnes relations au travail loin des conflits et des tensions.

**TABLEAU N° 20** : la relation entre la situation matrimoniale et les relations avec les collègues :

La relation avec les collègues Situation matrimoniale	Forts		Moyenne		Mauvaises		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Marié</b>	31	73.80	8	19.04	3	7.14	42	100
<b>Célibataire</b>	26	74.28	8	22.85	1	2.85	35	100
<b>Dévoré</b>	3	50	1	16.66	2	33.33	6	100
<b>Veuf (ve)</b>	3	60	2	40	00	00	5	100
<b>Total</b>	63	71.59	19	21.59	6	6.81	88	100

A la lumière de la tendance générale évoqué dans le (tableau N°19) on remarque que 74,28% des célibataires ont rependus qu'ils ont une bonne relation avec leurs collègues suivi par un pourcentage de 28,85 à la fois moyenne et mauvaise relation avec leurs collègues, et pour les mariés avec un pourcentage de 73,80% qui ont une forte relation avec les collègues suivi par un taux de 19,04% qui ont une relation moyenne et de 7,14% qui ont une mauvaise relation avec leurs collègues, et d'un pourcentage de 60% pour les veufs (V) qui ont une bonne relation suivi par un taux de 40% qui ont une relation moyenne, et d'un taux de 50% qui ont une bonne relation avec les collègues pour les divorcé suivi d'un pourcentage de 33,33% qui ont une relation moyenne contre un taux de 16,66% qui ont une mauvaise relation avec leurs collègues

On constate que malgré les différentes situations familial est que ces relations peuvent résoudre les problèmes entre les travailleurs, donc elles sont bonnes et soudé d'une relation coexistence basé sur le respect mutuel, cirant un climat favorable pour accéder aux objectifs fixé.

**TABLEAU N° 21 :** la relation entre le statut professionnelle et les relations avec les supérieurs :

Relations avec les supérieurs	Forté		Moyennes		Mauvaises		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Statuts professionnels</b>								
<b>Cadres</b>	20	66,66	8	26,66	2	6,66	30	100
<b>Agents de maîtrise</b>	29	76,31	7	18,42	2	5,26	38	100
<b>Agents d'exécutions</b>	13	65	2	10	5	25	20	100
<b>Total</b>	62	70,45	17	19,31	9	10,22	88	100

D'après les résultats de ce tableau on remarque que 70,45% des salariées ont des bonnes relation avec leurs supérieurs suivi par un taux de 19,31% qui ont des relations moyennes contre un pourcentage de 10,22 qui ont des mauvaises relations , et cela on trouve 76,31% des agents de maîtrise qui ont une forte relation suivi par un taux de 18,42% qui ont une relation moyenne avec leurs supérieurs contre un taux de 5,26 qui ont une mauvaise relation, et pour un taux de 66,66% des cadres qui ont une forte relation avec leurs collègues suivi par un pourcentage de 26,66 qui ont des relations moyennes contre un taux de 6,66 qui ont de mauvaises relations, et pour les agents d'exécutions on à un taux de 65% qui ont de fortes relations suivi par un taux de 25% des relations moyennes avec leurs supérieurs contre un taux de 10% qui ont de mauvaises relations avec leurs collègues.

D'après notre lecture statistique on conclut que les travailleurs entament des forte relations avec leurs supérieurs qui ne sont pas autoritaires, et les supérieures sont compréhensive car le plus importants pour eux est d'atteindre les objectifs fixé et être capable de faire le travail convenablement et dans un climat favorable.

**TABLEAU N° 22** : La relation entre l'âge et le climat de travail

Climat de travail influence sur les comportements	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Age						
[ 20 – 30 ]	22	57.89	16	42.10	38	100
[ 31 -40 ]	18	56.25	14	43.75	32	100
[ 41 -50 ]	15	83.33	3	16.66	18	100
<b>TOTAL</b>	55	62.5	33	37.5	88	100

A la lumière de ce tableau on remarque que la majorité des travailleurs avec leurs différents âges sont fortement influencé par le climat de travail avec un pourcentage de 62,5% suivi par un taux de 3è% qui ne sont pas influencé par le comportement au travail, et on remarque un taux de 83,33% pour s'eux qui ont l'âge entre [ 41-50] qui ont répondu qu'ils sont par le climat de travail contre un taux de 16,66% qui ne sont pas influencés par le climat de travail, et pour s'eux qui ont l'âge [20-30] sont influencés pr le climat de travail contre un taux de 42,89% qui ne sont pas influencés par le climat au travail, et pour s'eux qui ont l'âge [31-40]sont influencés par le climat de travail par un taux de 56,25% contre un taux de 43,75% qui ne sont pas influencés par le climat de travail.

A la lumière de cette lecture statistique on déduit qu'avoir un bon climat de travail joue un rôle très important dans l'entreprise ALCOVEL car la bonne entente entre les membres permet de vivre en paix dont chacun exerce sa tâche pour les objectifs.

**TABLEAU N° 23** : La relation entre l'ancienneté professionnelle et la santé psychologique

Climat de travail influence sur la santé psychologique	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Ancienneté</b>						
<b>[ 0 – 5 ]</b>	35	87,5	5	12,5	40	100
<b>[ 6 – 10 ]</b>	21	91,30	2	8,69	23	100
<b>[11 au plus</b>	23	92	2	8	25	100
<b>TOTAL</b>	79	89,77	9	10,22	88	100

A la lumière de ces tableaux on remarque que la majorité des salariés sont influencés par le climat de travail avec un taux de 89,77% contre un pourcentage de 10,22% qui ne sont pas influencés par le climat de travail, et on trouve un taux de 92% qui sont influencés par le climat de travail pour ceux qui ont l'ancienneté de [11 ans au plus, contre un taux de 8% qui ne sont pas influencés par le climat de travail, et de 91,30% qui sont influencés par le climat de travail contre un taux de 8,69% qui ne sont pas influencés par le climat de travail.

Après notre lecture statistique on déduit que le climat de travail influence sur la santé psychologique dans l'entreprise ALCOVEL ce qui explique le climat convivial important de mener les conflits et éviter les malentendus et réduire l'absentéisme afin d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

## **2- Discussions des hypothèses :**

L'enquête nous a conduits, après avoir recueilli, analysé et interprété les informations collectées sur le terrain à décliner les résultats finales concernant les hypothèses qu'on n'a préalablement supposés :

En effet, les données de notre enquête sur le terrain au niveau de l'entreprise ALCOVEL d'Akbou confirment nos deux hypothèses ; la majorité des fonctionnaires partagent la même opinion sur la communication organisationnelle, et les relations professionnelles Ils affirment aussi qu'une communication organisationnelle rapprochée influence sur l'émergence d'un climat convivial.

### **1-Vérification de la première hypothèse :**

Après avoir collecté des résultats palpable et chiffrer dans le but de la vérification de la validité de notre première hypothèse de recherche qui a permis d'identifier les moyens de la communication organisationnelle adoptés par l'entreprise ALCOVEL AKBOU ainsi que son influence sur la création d'un bon climat relationnelle avec les salariés. Ainsi, nous notons que les travailleurs de cette entreprise ont affirmé que la communication organisationnelle à travers ses différents formes crée un climat relationnel comme nous le montre (les tableaux N°(07, 08,09) qui affirment que les tableaux d'affichages sont les moyens les plus utilisés qui permettent de transmettre l'information aux travailleurs pour le bon fonctionnement de l'entreprise sont exclure le moyen oral qui joue un rôle important pour la création des bonnes relations

Et pour la création d'un climat convivial c'est à base de bonne circulation de l'information qui est l'un des clés de l'adhésion et une meilleure adaptation, comme nous le montre les (tableaux N° : 10, 12,13)

On déduit que les moyens de la communication organisationnelle utilisés au sein de l'entreprise ALCOVEL, se caractérisent par une dimension classique dans le but de la transmission et la diffusion de l'information et aussi une bonne circulation de l'information qui mène à créer un bon climat de travail.

On remarque aussi qu'une partie des salariés de cette entreprise souhaitent l'intégration de la technologie de l'information et de la communication (TIC), à l'image des catégories des cadres qui ont un taux plus remarquable comme nous le montre (le tableau N°09),

## **2-Vérification de la deuxième hypothèse :**

Après avoir confirmé la première hypothèse, maintenant il nous reste de confirmer ou d'infirmer la présente hypothèse ainsi il s'agit de bien vérifier que la communication peut réussir à maintenir le personnel loin des tensions grâce à l'élaboration d'un climat convivial et le rapprochement de la structure hiérarchique ?

Après l'enquête et l'interprétation des données recueillies, de notre terrain on a conclut les résultats suivants :

La majorité des salariés voit que l'objectif atteint grâce a la communication est celui de la bonne connaissance de l'entreprise, ce qui s'explique que cet objectif permet d'avoir le sentiment d'appartenance et à l'émergence d'un climat social convivial avec les moyens qu'elle dispose.et d' avoir une bonne image de l'entreprise se qui nous montre ( les tableaux N° 17,18)

Les relations des enquêtés avec leurs supérieurs et leurs collègues sont majoritairement forte qui ce déclinent en terme de relations cognitives et amicales et de solidarité ce qui renforce la cohésion et l'attachement de personnel à son organisation, tout ça est exposé dans les tableaux suivants : (19,20, 21), et aussi on constate que le climat de travail influence sur les comportements, ce qui explique qu'un bon climat de travail joue un rôle plus important pour éviter les conflits et les tensions et des malentendus entre les salariés cela est indiqué dans (le tableau N° 22)

- On conclut que ces résultats font ressortir que l'entreprise ALCOVEL d'AKBOU accorde une importance à la communication organisationnelle à la lumière des moyens des communication classique à l'image des tableaux d'affichages ce qui a donné naissance au climat convivial avec un pourcentage de 54,54% ce qui vient confirmer ce que nous avons avancé comme hypothèse au départ. En fait, la communication instaurée au sein de l'entreprise ALOVEL à réussir à maintenir le personnel loin des tensions et des conflits grâce à l'élaboration un climat convivial et

le rapprochement de la structure hiérarchique ce qui vient confirmer aussi notre deuxième hypothèse avec un pourcentage de 71,59%.

## Conclusion

La communication organisationnelle, aide l'entreprise à rassembler ses salariés en une communauté quelque soit ses formes. Elaborer une communication dans laquelle tout le monde se rassemble pour les mêmes buts. Si cette dernière est bien mise en valeur au sein de l'entreprise, la communication organisationnelle s'investit dans une mission de sensibilisation, et d'information pertinente qui contribue significativement à la construction de l'image de l'entreprise socialement respectable.

De ce fait, valoriser les relations que partage l'entreprise avec ses salariés et les rendre visible à travers une communication organisationnelle, claire et très apparente, devrait a priori, être propice à maintenir ses salariés dans un environnement de stabilité et de coexistence pacifique.

En outre, la communication met l'accent, sur la relation qui se tisse entre le salarié et son travail, ou son organisation, son moteur se trouve dans les aspirations profondes de l'individu, et ce sentiment n'exclut pas la motivation et la satisfaction mais les dépasse.

A partir de notre étude pratique au sein de l'entreprise ALCOVEL on est arrivé à constater qu'elles utilisent différents moyens de la communication organisationnelle, mais ces derniers sont généralement des moyens traditionnels à la lumière des tableaux d'affichages.

Une autre remarque tirée de notre enquête, c'est l'utilisation des TIC a l'image de l'internet par certains responsables qui est un outil de communication qui se caractérise par la rapidité et l'efficacité dans la transmission des messages à la fois, et de maintenir la structure organisationnelle dans un climat de bonnes relations de stabilité .

Enfin, la communication organisationnelle comme chaque condition doit s'établir à toute organisation pour assurer sa réussite sur le plan organisationnel et social à maintenir son personnel de toutes relations conflictuelles que sa soit du salarié à son chef hiérarchique ou de chef à son salarié l'entreprise ALCOVEL à réussi à établir grâce à la communication un rapprochement favorable de son personnel lion des tensions et de relations conflictuelle mais au contraire elle a réussi à maintenir son personnel dans un climat de convivialité et de stabilité.

# **Références bibliographique**

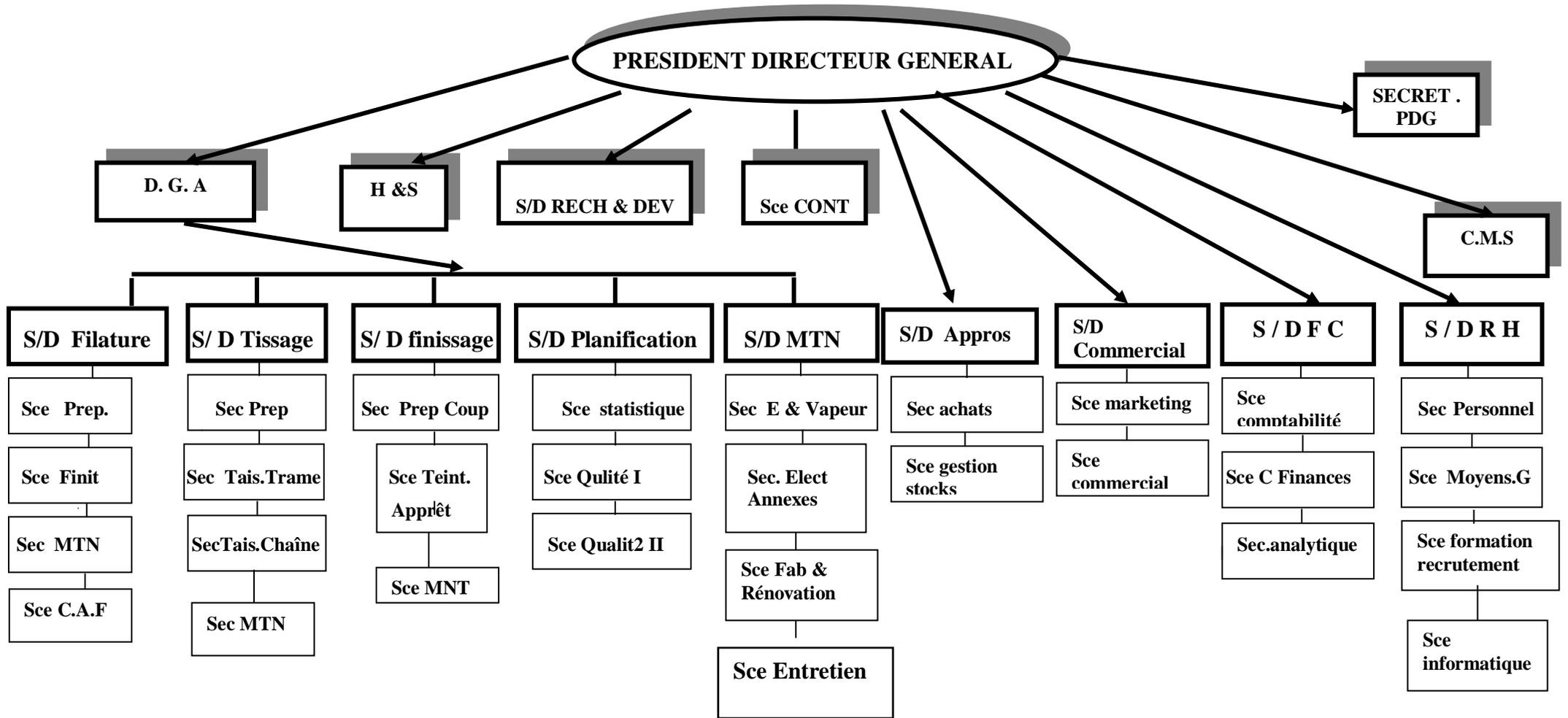
## Références bibliographique

1. ANGERS Maurice, **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, éd casbah, Alger, 1997,
2. BEAU Dominique et DAUDEL Sylian, **stratégie d'entreprise et communication**, édition Dunod, Paris, 1992
3. BIALES. M et Autres, **Dictionnaire D'économie Et Sociaux Contemporains**, Ed Foucher, Paris, 1996.
4. BOUDON (R) et Autres, **Dictionnaire De Sociologie**, Ed Larousse, Paris,1999.
5. BOUDON Raymond, **les méthodes en sociologie**, 11ème édition, Presse universitaire de France, Paris,1969,.
6. DETRIE Philippe et BOYER Catherine, **la communication interne au service de management**, 2ème édition liaisons, 2001.
7. Frederica OUDIN et autres, **La qualité des relations de travail**, PDF, p 29
8. Grawitz Madeline, **Lexique Des Sciences Sociales**, 7<sup>eme</sup> Edition,
9. Jacques- Antoine Malarewicz, **Gérer les conflits au travail**, 2<sup>eme</sup> édition, Paerson
10. JEAN-MARIE PERRETTI et autres , **Gestion des ressources humaines**, 3<sup>eme</sup> édition de boeck
11. LAURIN Isabelle, **L'influence de la communication organisationnelle sue l'autonomisation et la satisfaction au travail**, in: [http://: papyrus-bib-umontereal-ca/jspui/handle/1866/1577](http://papyrus-bib-umontereal-ca/jspui/handle/1866/1577).consulté le08/01/2013.
12. LOIC.CADIN et autres **Gestion des ressources humaines** 3<sup>eme</sup>édition ,DUNOD, paris 2007,
13. Maie éve Brouad, **les pratiques relationnelles au travail**, Univ Monrial, septembre

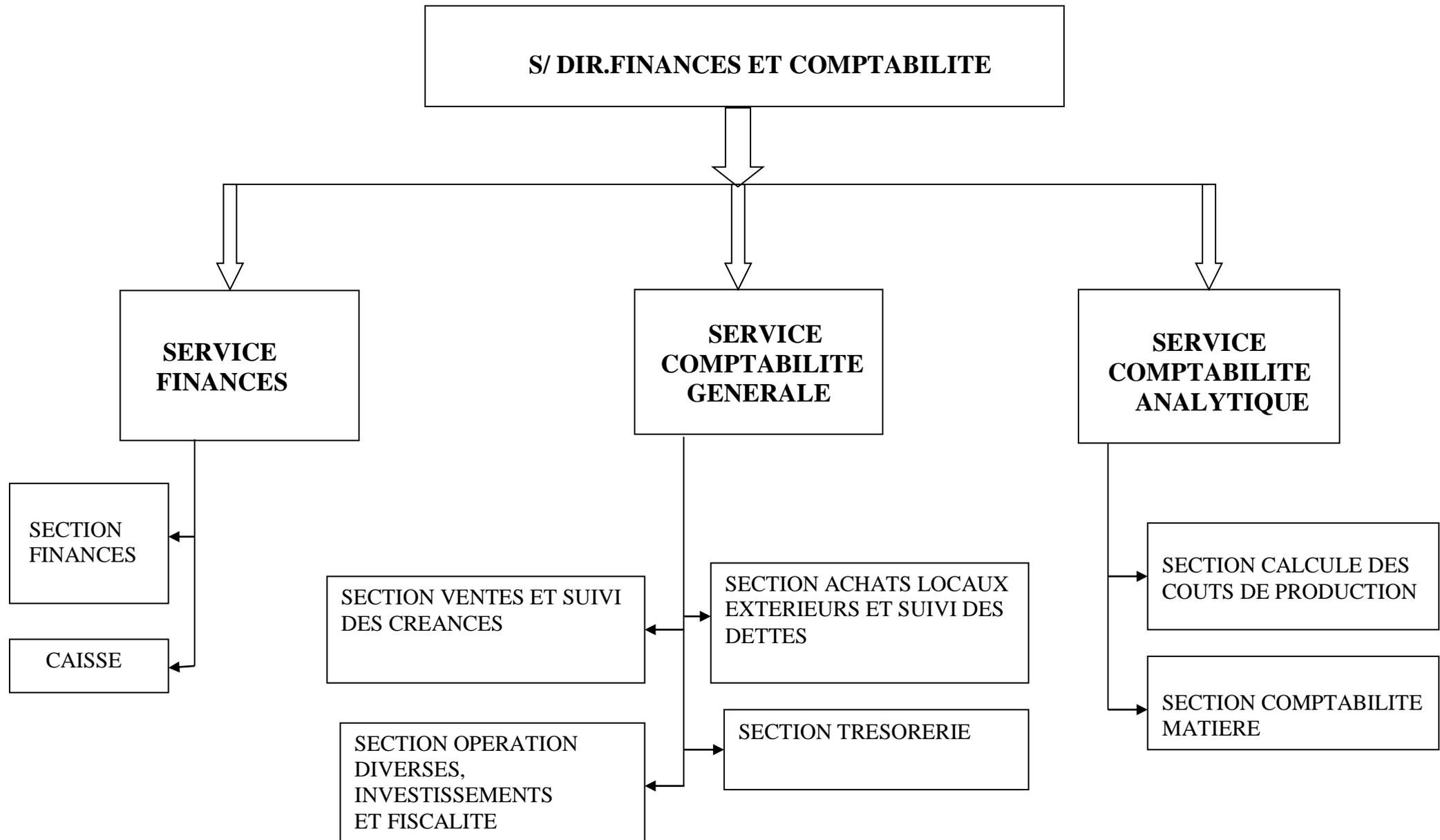
14. NGUYEN-THANH Fannelly, la communication une stratégie au service de l'entreprise, édition, economica, Paris, 1991, p 17
15. RYMOND QUIVY, Luc van compenhoudt, **Manuel de recherche en science social** , 3eme édition DUNOD Paris 2006
16. SCHEWBIG Philippe, Les communications de l'entreprise - Au-delà de l'image, Mc GrawHill, 1988, Paris
17. SPS , Emploi, Travail et concertation **au social, Agir sur les souffrances relationnelles au travail, édition** SPF, Emploi, travail, et concertation social, année 2009
18. SYLVIE GROSJEAN ET Luc Bonneville, La communication organisationnelle, édition Chenelière éducation p256
19. SYLVIE GROSJEAN ET Luc Bonneville, La communication organisationnelle, édition Chenelière éducation.

# **ANNEXES**

**ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE ALCOVEL**



# ORGANIGRAMME DE LA S/ DIR. FINANCES ET COMPTABILITE



Monsieur ,M<sup>me</sup>, M<sup>lle</sup>

Dans le cadres de la préparation du mémoire de fin de cycle Master 2 en sociologie du travail et des ressources humaines sous le thème « *Communication organisationnelle et relation professionnelle* » nous vous prions de bien vouloir reprendre a notre questionnaire afin de collecter et de réunir les données nécessaire pour la réalisation de cette étude sachant que les données réaliser dans cette enquête ne seront utilisées que pour des fins scientifiques toutes en gardant l'anonymat .

Nous vous remercions d'avance pour cette participation en rependant aux questions.

### I) Questions sur les données personnelles :

- 1- Sexe : a- Homme  b- Femme.
- 2-Age : ans
- 3- Situation Matrimonial : a- Marié  b-célibataire   
c- Divorcé  d- Veuf (ve)
- 4- Origine géographique : a-Rurale  b- Urbaine
- 5- Niveau d'instruction : a- primaire   
b- Moyen  d- Secondaire   
c-universitaire
- 6- Le statut professionnel: a- Cadre  d-Agent d'exécution   
c- Agent de maitrise
- 7- ancienneté professionnelle ans

### II) Les moyens de communication utilisés dans l'organisation :

1) Les outils de communication utilisée dans l'entreprise

- a- Oral
- b- Tableaux
- c- TIC

2) Si l'un de ses moyens de communication est utilisées dans votre entreprise, à quoi il sert ?

- a- A échangé l'information avec le personnel.
- b- Faire circuler l'information au sain de l'entreprise.

c- Permettre a chacun de s'exprimer.

**III) La communication et son influence dans le travail**

3) Croyez vous que la communication directe et réglementaire permet une meilleure circulation de l'information ? a - Oui  b ;- Non

4) Est ce qu'une bonne communication avec vos collègues du même niveau représente un lien de solidarité avec la hiérarchie ? a- Oui  b- Non

5) Pensez vous que la communication permet l'adhésion et l'attachement des salariées aux objectifs de l'entreprise? a-Oui  b- Non

6) Quelle évolution souhaitez vous pour la communication au sein de l'entreprise?  
.....  
.....

7) Quel sont les objectifs que vous avez atteints grâce a la communication ?  
a-Satisfaction en termes d'information.   
b-Bonne connaissance de l'entreprise.   
a-Adhésion aux valeurs de l'entreprise.

**IV) Question sur les relations professionnelle**

1) Comment qualifiez-vous vos relations avec vos collègue ?  
a- Fortes  b-Moyennes  c- mauvaises

2) Comment qualifiez-vous vos relations avec vos supérieurs ?  
a- Bonnes  b- Moyennes  c- Mauvaises

3) Croyez vous que ses relations sont non autoritaires ?  
a-Oui  b- Non.

Si c'est oui comment ?.....

4) Y a-t-il des contacts échangés avec vos collègues au moment de travail ?

a- Oui

b-Non

Si c'est oui comment ?.....

5) Croyez vous que le climat de travail à une influence sur le comportement des salariés ? a- Oui  b- Non

Si c'est oui comment ?.....

6) Sentez-vous que le climat et son effet sur la communication a un impacte sur votre santé psychologique ? a-Oui  b- Non

Comment.....  
.....

7) Avez vous des problèmes déjà rencontre avec vos collègue de l'entreprise ?

a- Oui

b-Non

9) Comment évaluer les relations dans l'entreprise ?

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