

UNIVERSITE ABDERRAHMENE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme du master en sciences sociales

Option : Sociologie du travail et gestion des ressources humaines

Thème :

**Le rôle de la communication interne dans la gestion des
conflits interpersonnels dans l'entreprise.
Terrain de recherche : TRANS-BOIS (Bejaia)**

Présenté par:

M^{lle}: PAULO Kamba Isabel

Encadré par :

M^r: CHALAL Mokhtar

Année universitaire 2015 /2016

Remerciements

Au terme de mon travail, je tiens à exprimer mes remerciements les plus sincères au bon Dieu puissant par la patience et la santé qu'il m'a donnée au long terme de mon parcours, ainsi que le courage, et la volonté pour achever ce travail.

Je tiens à remercier profondément mon encadreur de recherche Mr : CHALAL MOKHTAR pour avoir accepté de diriger ce travail, pour des précieux conseils, pour votre disponibilité, pour les ouvrages, pour ces orientations qui m'a permis de réaliser ce modeste travail.

Je remercie aussi les membres du jury qui ont accepté de juger mon travail ainsi que tous les enseignants qui m'ont facilité l'accès à leur établissement, ainsi qu'à tout le personnel des ressources humaines pour leurs coopérations et leur aide.

Je remercie aussi l'ensemble des travailleurs de l'entreprise TRANS-BOIS, d'avoir accepté d'être enquêteur dans le cadre de cette étude et sans eux, je n'aurais pas pu effectuer ce travail de recherche, je remercie particulièrement Mr : HAFFAF HAFID et M^{elle} SENOUCI DIHIA qui ont été chargé de mon encadrement pendant ma période de stage.

Plus généralement, je remercie tous ceux qui m'ont supporté dans tous les sens du terme pendant cette période. Merci à me cousine Titina que beaucoup m'aide pour venir ici on Algérie, je remercie aussi Midana Abel Soares, à toute fille de la 17 squad, merci à tous mes amis et collègues avec qui j'ai partagé mon expérience et mes moments de bonheur pendant mon parcours universitaire.

Enfin, je remercie aussi ma famille, tous mes amis qui m'ont encouragé et soutenu dans les moments difficiles et qui m'ont fait de leur mieux, ainsi pour tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédier ce travail principalement :

En premier lieu, je remercie à mon Dieu qui me protège tout le temps, mon cher Père Cundeti Jorge pour son amour, sa patience, sa compréhension et surtout pour ses sacrifices pour bien m'avoir élevée et à ma tendre et douce mère Massinda Albertina pour ses sacrifices et prières constantes, qui n'ont cessé de m'encourager. Elle est toujours pour moi une bonne conseillère soit dans mes études comme dans ma vie personnelle. Je l'admire pour la femme battante et courageuse qu'elle est dont je prends l'exemple, mes chers parents qui ont éclairé mon chemin et qui m'ont encouragé et soutenu tout au long de mes études, pour l'éducation qu'ils ont fait à mon égard, pour les sens du devoir qu'ils m'ont enseigné depuis mon enfance, à mes chers frères et à toute mes sœurs que Dieu tout puissant vous garde et vous procure sante, bonheur et longue vie.

A mes amies et collègues : Matilde, Tela, Djamila, Ivanete, Mame Diarra, Joyce, Tinho, Marina, Gessica, Carina, Yassine quick copy et toute les personnes qui m'ont aidé durant mon travail de près ou de loin.

Les mots expressifs restent faibles pour énoncer ma gratitude hautement profonde.

Merci pour tous.

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
BATNA	Best alternative à negotiated agreement
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
ENL	Entreprise Nationale de Liège
ENATB	Entreprise Nationale d'Achat et Transformation des Bois
ENAQSA	Entreprise Nationale des Article Quincailleries Serrurier
ENMGP	Entreprise Nationale de Menuiserie Générale et de Préfabriqué
EPE	Entreprise Public Economique
EPE- TRANSBOIS	L'entreprise de transformation de bois
GRH	Gestion des ressources humaines
PDG	Président directeur général
PA	Petite annonce
RH	Ressources humaines
SNLB	Société Nationale des Lièges et du Bois
SPA	Société par action
SMG	Généraux Service Moyen
W.M	WOOD MANUFACTURE
SRH	Service de ressources humaines

Liste des tableaux

9	Titre du tableaux	Page
01	Le cinq fonction d'un journal de l'entreprise	25
02	Elément de processus de communication	35
03	Lien entre perception, sensation et la pensée	40
04	Résumé de principaux obstacle à la communication	43
05	Nombre d'effectifs au sein de l'entreprise TRANSBOIS du mois de DECEMBRE 2015	74
06	La répartition de la population d'étude selon le genre	79
07	Répartition dès les enquêtes selon catégorie d'âge.	80
08	Répartition des enquêtes selon la situation familiale.	80
09	Répartition des enquêtes selon le niveau d'instruction.	81
10	Répartition des enquêtes selon l'ancienneté.	82
11	La répartition des enquêtes selon la catégorie professionnelle.	83
12	La répartition des enquêtes selon les type de communication adopte au sein de l'entreprise.	84
13	La répartition des enquêtes du système de la communication.	85
14	La relation entre la méthode de résolution des conflits organisationnelle.	86
15	Relation entre l'importance de la communication dans la résolution des conflits et CSP.	87
16	Répartition des enquêtes selon leurs opinions sur la communication dans la résolution des conflits.	86
17	Répartition des enquêtes selon leurs avis concernant l'origine de conflit lies à la communication.	88
18	Répartition des causes du problème du conflit au sein de l'entreprise.	90
19	Répartition des enquêtes selon leurs opinions par rapport aux propositions qui ont plus d'avantage au travail.	91
20	La répartition d'enquête selon la personne qui vous aide résoudre ses conflits.	92
21	Répartition des enquêtés selon leur opinion sur les stratégies adopter pour gérer les conflits	93
22	La relation entre les types de conflits et la situation familiale des enquêtés	94
23	Les raisons de l'émergence des conflits dans l'entreprise	96
24	La relation entre la méthode opté la résolution des conflits et CSP des enquêtes.	98
25	La relation entre les stratégies pour la résolution des conflits niveau d'instruction.	100

Liste des figures

N°	Titre des figures	Page
01	La circulation de l'information en milieu organisationnel	22
02	Les composantes de la communication.	36
03	La communication à sens unique.	37
04	La communication à double sens	38
05	Organigramme générale de l'entreprise TRANS-BOIS	V
06	Organigramme de direction maintenance	VI
07	Organigramme de direction de production	VII

SOMMAIRE

Introduction

Cadre méthodologique de la recherche

Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche

• Préambule.....	6
1. Les objectifs et raisons du choix du thème.....	6
2. Problématique.....	8
3. Hypothèses.....	11
4. Définition des concepts clés	11
5. Méthodes et techniques utilisées.....	12
6. La population d'étude et l'échantillonnage.....	14
7. La pré-enquête.....	15
8. Déroulement de l'enquête.....	16
9. Les problèmes rencontrés.....	16

PARTIE THEORIQUE DE LA METHODOLOGIE

Chapitre II : La communication interne dans l'entreprise.

• Préambule	18
1. Origine du terme « Communiquer »	18
2. Définition de la communication interne	18
3. Objectifs de la communication	19
4. Les différents types de la communication interne	20
5. Mission de la communication interne.....	23
6. Communication et information	23
7. Les outils de la communication.....	24
8. Le besoin à la communication interne.....	28
9. Le rôle et principes d'efficacité de la communication interne	28
10. La communication interne facteur de motivation et de mobilisation	31
11. Communication et information	33

12. Système d'information	33
13. Processus de la communication interne	34
14.Obstacles de la communication interne (avantage et les inconvénient)	39
•Résumé	43

Chapitre III : Gestion des conflits dans l'entreprise

• Préambule	45
1. Définition des conflits	45
2.Les approches théoriques du conflit selon les auteurs	45
3.L'origine des conflits sociaux	47
4. La naissance du conflit au sein des organisations	47
5.Les différents types de conflit	48
6. Les différentes formes du conflit	49

La gestion des conflits dans l'entreprise

1. La fonction Ressource Humaine dans la gestion de conflits.....	50
2. La politique de l'entreprise dans la gestion de conflits	51
3.Les enjeux de la démarche de l'intervention	53
4. La démarche d'intervention de l'entreprise	53
5.L'entreprise face aux conflits.....	54

Procédure de règlement de conflits.....56

I. Méthodes et stratégie de résolution de conflits.....56

1. Les procédures de règlement des conflits	56
2. La conciliation et la médiation	56
3. L'arbitrage	58
4. Nouveaux mécanismes de règlement amiable des conflits.....	58
5. Développement des stratégies.....	59

II : Techniques de négociation et résolution de conflits.....61

1. L'approche de la prévention-conciliation.....	61
2. La négociation	61
3. Technique de négociation	62
4. Caractéristique d'un bon négociateur	62

5. Le processus de la négociation	63
• Résumé.....	65

PARTIE PRATIQUE DE LA RECHERCHE

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil de TRANS-BOIS.

• Préambule	68
1. La présentation de l'entreprise TRANS-BOIS.	
1.1. Historique de TRANS-BOIS.....	68
1.2. Situation géographique.....	69
1.3. Rôle de l'entreprise TRANSBOIS.....	70
1.4. Missions et objectifs principaux de l'entreprise.....	70
1.5. Moyen matériel de l'entreprise TRANS-BOIS.....	70
1.6. Nature d'activité de l'entreprise.....	71
2. Organisation de l'entreprise TRANS-BOIS.....	71
2.1. La direction générale.....	72
2.2. Département administration et moyens.....	72
2.3. Direction de maintenances.....	73
2.4. Direction de production.....	74
3. Les procédures d'ajustements de SRH au sein de l'entreprise TRANS-BOIS.....	74
•Résumé.....	77

Chapitre V : Analyse de données et interprétation des résultats de l'enquête.

•Préambule.....	79
1. Caractéristiques personnelles des enquêtés	79
2. Analyse et interprétation des résultats de première hypothèse.....	102
3. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse.....	103
•Résumé.....	104
•conclusion	
•La liste bibliographique	
•Annexes	

Introduction

Introduction

Dans le monde du travail, la communication est devenue un enjeu important. En effet, elle intéresse de plus en plus les dirigeants et les gestionnaires des organisations qui voient en elle un moyen de consolider l'esprit d'entreprise nécessaire à la productivité.

La communication est au cœur de toutes les controverses, de tous les débats. Dans les organisations, la communication est très souvent vue à la fois comme la cause de tous les maux, et le remède susceptible d'apporter une solution à tout problème : il est devenu courant (et commode) de ramener tout dysfonctionnement organisationnel à un "problème de communication". On parle de « manque de communication », de « mauvaise communication », de « problème de communication ». La communication touche tous les domaines de la vie, qu'il s'agisse des relations personnelles, des échanges commerciaux ou, encore, du travail.

La communication a aujourd'hui acquis une place de choix dans l'entreprise, il convient de bien informer afin de mobiliser les énergies et motiver les salariés en générale, pour atteindre les objectifs communs.

Comme dans la vie sociale existe des rapports parfois difficiles, dans la vie professionnelle aussi nous sommes confrontés à des rapports si difficiles. Cette dernière est encore plus délicate du fait de la complexité du facteur humain et la relation de travail, car l'entreprise est le terrain propice aux échanges et interactions. Ainsi, à l'intérieur de l'entreprise, l'individu peut vivre plusieurs situations le menant aux conflits avec les collègues ou unités avec lesquelles il entretient des liens d'interdépendance.

Le conflit peut apparaître comme une manifestation de l'échec de la politique de régulation des relations sociales. De là à dire que le conflit doit être évité toujours et à tout prix ce n'est pas possible car le conflit peut être à l'origine d'un changement de la situation de l'entreprise.

Le conflit est un élément positif de la vie de tout groupe, comme il peut être négatif s'il n'est pas pris en charge d'une manière constructive. Et c'est pour cela qu'il existe différentes stratégies de gestion de conflits.

Le conflit est présent au quotidien dans la vie de chaque organisation. Sa gestion est toujours extrêmement difficile, et laisse souvent démunis les responsables privés ou institutionnels. Peu d'outils sont en effet mis à leur disposition pour les aider dans cette charge.

Notre étude s'articule sur l'impact de la communication interne dans la gestion des conflits interpersonnels dans l'entreprise. Et pour aborder ce thème, on a proposé un plan de deux parties :

-La partie théorique : contient trois chapitres qui se résument comme suit :

Le premier chapitre concerne le cadre méthodologique de notre recherche, il contient : les hypothèses, la définition des concepts, la méthode et la technique utilisée, la population d'étude, la pré-enquête, le déroulement de l'enquête, et en fin les problèmes rencontrés.

Le deuxième chapitre sera porté sur la communication interne au sein de l'entreprise. Et pour finir ce qui est du troisième chapitre, il est intitulé gestion de conflits, qui est constitué de deux sections dont la première porte sur la gestion de conflits, la deuxième c'est sur la procédure de règlement de conflits.

-La partie pratique : contient le quatrième et le cinquième chapitre :

Le quatrième chapitre consiste de présenter l'organisme d'accueil TRANS-BOIS, est constitué de trois sections dont la première porte sur la présentation de la direction de la TRANS-BOIS, la seconde sur la présentation de la direction régionale de Bejaia, et enfin la dernière section porte sur la présentation du département ressources humaines et communication.

Et pour ce qui est du cinquième chapitre qui consiste à présenter l'analyse de données et interprétation des résultats ainsi que la vérification des deux premières hypothèses pour arriver à infirmer ou confirmer notre hypothèse centrale.

Mon travail s'achève avec une conclusion générale, puis la liste bibliographique, et en fin les annexes.

CHAPITRE I

Préambule

1. Les objectifs et raisons du choix du thème
2. Problématique
3. Hypothèses
4. Définition des concepts clés
5. Méthodes et techniques utilisées
6. La population d'étude et l'échantillonnage
7. La pré-enquête
8. Déroulement de l'enquête
9. Les problèmes rencontrés

Résumé

Préambule

La recherche scientifique regroupe tout en ensemble de procédures aidant tout chercheur à répondre aux questions qu'il se pose, c'est une démarche rationnelle qui va lui permettre d'examiner le problème à résoudre, d'obtenir des réponses et d'acquérir de nouvelles connaissances. Il est important que le chercheur ait recours à certaines étapes méthodologiques afin de finir son phénomène à l'étude, de formuler ses hypothèses et d'apporter des solutions au problème étudié. On va abordant ce sujet, pour comprendre comment la communication interne est très importante dans la gestion conflit interpersonnels au sein dans l'entreprise.

1. Les raisons et objectifs du choix du thème :

Tout chercheur peut être inspiré d'un sujet d'étude et décide de l'étudier pour plusieurs raisons qu'elles soient objectives ou subjectives. Nous pensons que le choix du sujet est d'une grande importance. Nous avons d'abord essayé de comprendre notre sujet de recherche pour ensuite l'expliquer et répondre aux objectifs que nous sommes fixés. Nous résumons les raisons qui nous ont incitées à étudier ce thème et nos objectifs comme suite :

a. Les raisons du choix du thème :

Le choix de notre sujet de recherche, porte sur le rôle de la communication interne dans la gestion des conflits interpersonnels dans l'entreprise TRANS-BOIS est motivé par plusieurs raison :

- A travers nos différentes lectures, sur notre sujet qui a attiré notre curiosité et qui nous a incités à en faire une étude sociologique, après avoir obtenu des renseignements auprès de l'entreprise TRANS-BOIS de Bejaia.

- Compte tenu des changements auxquels cette entreprise peut être confrontée au quotidien, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients et le contexte de compétitivité actuelle devient un alibi pour instaurer une démarche anticipative et préventive. D'où l'importance d'élaborer une bonne gestion au sien de l'entreprise TRANS-BOIS.

- une autre raison réside relever l'importance de la communication interne comme pratique de la Gestion des Ressources Humaines et la gestion des conflits, ce qui pourra aider les entreprises à mieux gérer les conflits au sein de l'entreprise.

- Il convient de s'intéresser davantage à cette étude, afin d'avoir une vision synthétique des emplois et des compétences existantes au sein de l'entreprise et faire des prévisions sur leur évolution pour permettre de les évaluer.

b. Les objectifs du choix de la recherche :

Concernant les objectifs de notre recherche

- Développer nos connaissances en termes de gestion de ressources humaines et connaître les pratiques qui y sont associées ainsi que de démontrer l'apport que peut avoir l'intervention de l'entreprise pour régler les conflits entre les salariés.

- Aussi démontrer l'importance de la communication interne au sein de l'entreprise, pour régler certains conflits, et pour une bonne démarche de résolution de conflits.

2. Problématique :

La gestion de conflits est un concept relativement nouveau et cela est dû aux changements de l'économie et de la société ; ce qui a entraîné des profondes transformations dans la manière dont se déroulent les conflits sociaux.

Le conflit peut s'avérer élément positif pour la vie de tout le groupe. Sans lui, on serait confiné dans les limites de la routine, incapable de penser plus loin. Un retournement négatif est le fait de la négligence, du manque d'une prise en charge de manière constructive.

Les conflits sont parfois générés par le comportement intellectuel de l'individu. Ils existent d'autre qui naît de l'interaction des relations interpersonnelles, des enjeux de pouvoir et des divergences d'intérêts, d'autres encore relèvent des problèmes organisationnels.

Les conflits sont donc inhérents aux natures humaines et inévitables dans les groupes sociaux et les entreprises. Pour cette raison il est nécessaire pour tout responsable, directeur, chef de personnel ou chef de service d'établir une stratégie de gestion de conflits. Il s'agit de l'accepter comme phénomène normal dans la vie de l'organisation et de s'en servir comme un outil de progrès de performance et de compétitivité.

De façon générale, les personnes en entreprise cherchent à instaurer une existence professionnelle sans conflit. Or, personne ne peut vivre sans conflit dans sa vie. Ce dernier ne peut être ni atténué, encore moins supprimé définitivement. Les situations conflictuelles peuvent se présenter sous une infinité de formes. Lors d'un conflit, les sources, les sujets, l'intensité, les méthodes de gestion, le nombre de participations et les conséquences sont très diversifiés. Certains conflits peuvent être compliqués, provoquant frustration et colère, d'autres peuvent être mineurs, mais irritants, tandis que certains peuvent être légers et comiques. Il arrive toute entreprise plusieurs types de conflits « relationnels, informationnels, structurels, de valeurs et d'intérêts ¹» Définir le type de conflit met le dirigeant en mesure de déterminer l'intervention convenable pour sa résolution. Que le conflit tient lieu de préoccupation fondamentale des entreprises dans le monde entier, il n'est pas un hasard. Il est particulièrement le cas de l'entreprise algérienne, réputée après avoir subi plusieurs changements en termes de gestion, durement éprouvée par des perturbations économiques tout en étant pénalisée par des conflits culturels, identitaires, communautaires et d'appartenance politique depuis l'indépendance.

¹ GARBY Thierry, **La gestion de conflits**, Edition Economica, Paris, 2004, p 3

Il est important de comprendre la nature du conflit pour pouvoir l'aborder efficacement. D'après les recherches, le conflit serait un processus observable qui comprend plusieurs étapes et qui présente un certain nombre de caractéristiques. Le fait de connaître et de comprendre ce qui est en train de se produire est le premier pas vers la résolution efficace de la situation. Il est possible d'éviter certains conflits au départ, ou du moins de les empêcher de dégénérer, à condition de pouvoir reconnaître ce qui est en train de se produire et d'être conscient de son propre style et de ses attitudes vis-à-vis du conflit et de ses causes. Elle facilite les échanges d'informations entre les différentes parties dans une entreprise¹.

Dans le monde du travail, la communication est devenue une pratique importante au sein de l'entreprise. En effet, elle intéresse de plus en plus les dirigeants et les gestionnaires, qui voient en elle, un moyen de consolider l'esprit d'entreprise nécessaire à la transformation « rien ne semble plus nécessaire et plus répondu que de communiquer pour travailler et pourtant la communication reste un processus difficile, qui ne connaît que des réussites partielles ».²

Depuis les origines, l'homme a eu besoin de communiquer. Pour cela, il mit au point les codes, les alphabets et des langages, des paroles, des gestes, et des documents écrits, tout était bon pour transmettre le message.

La communication en entreprise renvoie aux relations interpersonnelles entre employés, aux canaux de communication (journal interne, téléphone, courriel), à la transmission d'instructions de travail, etc. Ce problème de définition se concrétise davantage lorsqu'on demande aux travailleurs et aux cadres d'une usine ce qu'ils entendent par manque de communication, mauvaise communication ou problèmes de communication. La représentation que chacun des deux groupes se fait du concept de communication laisse voir une polysémie de part et d'autre : selon le groupe d'appartenance, les réponses tendent à diverger³.

De manière générale, la communication occupe une place stratégique. Elle vise à répondre aux besoins d'appartenance et de contribution des hommes qui forment son environnement socio-économique. Sans bonne communication assuré par le service Gestion des Ressources Humaines, on aboutit à des salariés frustrés et enfin de compte, la motivation des salariés n'est pas optimale. Cela veut dire qu'une bonne politique de communication interne pousse les salariées à se mobiliser au travail. Une bonne communication interne au sein d'une

¹ PERETTI J.M. **Gestion des ressources humaines**. 15^{ème} édition. Edition Vuibert, Paris, 2008. P 20

² BOUGNOUX D. **Introduction aux sciences de la communication**. 1^{ère} édition. Edition la découverte, Paris 2001, P 50

³ DOBIECK B. **Communication des entreprises et des organisations**. 1^{ère} édition. Edition marketing, Paris, 1996. P 110.

Entreprise ou administration, non seulement motive le personnel, mais aussi maintient la motivation à haut niveau, car elles savent que plus la personne est motivée, plus elle est efficace, productive et rentable, donc motiver le personnel doit être une priorité et un objectif majeur de la Gestion des Ressources Humaines, cela peut se faire à travers une communication interne efficace, parmi autres politiques.

C'est dans ce cadre que j'inscris mon travail de recherche ayant pour objet de découvrir le rôle de la communication interne dans la gestion de conflits interpersonnel dans l'entreprise TRANS-BOIS.

A partir de cette situation ont proposé notre question de la problématique sur la communication interne dans la gestion des conflits :

1. La communication interne a un rôle dans la résolution des conflits au sein de l'entreprise TRANS-BOIS ?
2. Comment la communication interne peut-elle résoudre des conflits interpersonnel et conflit organisationnel ?

3. Les hypothèses :

« Une hypothèse est en quelque sorte une base avancée de ce que l'on cherche à prouver. C'est la formulation pro-forma de conclusions que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifier et démontrer méthodiquement et systématiquement ». ¹

En bref et d'une façon très générale, on peut dire qu'une hypothèse est une supposition que l'on fait d'une chose possible ou non et dont on tire une conséquence.

Pour répondre aux questions posées dans la problématique :

- La communication interne influence positivement dans la résolution de conflits au sein de l'entreprise TRANS-BOIS.

-La communication interne étant un outil de dialogue social sert à organiser et gérer les flux d'informations qui circulent à l'intérieur de l'entreprise, donc elle peut résoudre les conflits clairement et efficacement dans une organisation.

4. Définition des concepts clés :

4.1. Communication interne

C'est à travers cette communication que les informations sont gérées, organisées, diffusées, dans une entreprise. Elle facilite les échanges d'informations entre les différentes parties dans une l'entreprise².

Conflits

« Un blocage des mécanismes normaux de la prise de décision, de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix de son action »³

« Toute relation entre des ensembles d'individu qui comprend une différence irréductible d'obtenir ce qui n'est accessible qu'à l'une d'entre-elles, ou en partie à l'une- sont des relations de conflits social »⁴

Conflit interpersonnel

Le conflit interpersonnel devient un conflit relationnel quand les individus en interaction, estimant que les autres portent à leurs droits les plus fondamentaux, ont recours à la colère, au blâme ou à la bouderie pour protéger ces droits⁵.

¹ AKTOUF Omar, **Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations**, édition Macintosh, Montréal, 1987, P 58.

² PERETTI J.M. **Gestion des ressources humaines**, 15^{ème} édition. Édition Vuibert, Paris, 2008. P 20.

³ MARCH (J. D) et autres. **Les organisations** Paris, Edition D'organisation, 1991, P 111.

⁴ AKOUN (André) et autres. **Le robert /Seuil (Dictionnaire de sociologie)**, Paris, Edition MAME, 1999, P 102.

⁵ RICHARD Bréard et PIERRE Pastor **Gestion des conflits**, Editions LIASONS, Paris, 2000, P35.

Conflit opérationnel

Les conflits opérationnels regroupent l'ensemble des activités et du personnel liée directement à la fabrication, à l'expédition des biens produits par l'entreprise (production, vente, logistique...). L'opérationnel est dans une logique de flux. Les flux étant planifiés par rapport aux engagements pris apurés des clients.

Conflit organisationnel

Les conflits organisationnels sont proches des tensions interne d'un système social. Les adversaires sont ici placés, non pas l'un en face de l'autre sur un champ de bataille, mais à l'intérieur d'un même champ social, défini par des frontières et organisé autour de valeurs culturelles et de normes sociales. L'analyse doit donc suivre ici une démarche opposée à celle que nous venons d'adopter, et découvrir, au –delà des tensions internes d'une organisation sociale, les éléments de rupture, qui permettent de parler de conflits.

5. La méthode et la technique utilisée :

Chaque recherche exige une démarche méthodologie qui s'appuie sur des principes stables (méthode et technique) qui permettent d'aboutir à des objectifs et résultats scientifiques.

Tel est le premier sens que l'on peut donner au mot méthode : « la démarche générale de la pensée dans le domaine scientifique ».¹

A un autre niveau, on entend par méthode, certaines techniques d'investigation propre à la recherche. C'est ainsi que l'on parle de méthode quantitative.

5.1. La méthode utilisée :

On a procédé durant notre recherche à l'utilisation de la méthode quantitative qui est : « Celle qui permet de recueillir sur un ensemble d'éléments, des informations comparables d'un élément à l'autre. C'est cette comparabilité des informations qui permettent ensuite les dénombrements et, plus généralement, l'analyse quantitative des données ».² Elle a pour objectif de quantifier et de mesurer les données collectées durant notre enquête, en s'appuyant plus précisément sur l'obtention des réponses aux questions du questionnaire et en vue d'établir des corrélations entre rôle de la communication interne dans la gestion des conflits. Puis nous avons procédé à l'interprétation des données recueillies en les transportant à un ensemble de thème représentatif dans l'objectif de mettre les corrélations servant à vérifier nos hypothèses.

¹ DORTIER Jean-François, **le dictionnaire des sciences humaines**, édition sciences humaines, France, 2004, p 553.

² BOUDON Raymond, **les méthodes en sociologie**, édition PUF, 11^{eme} édition actualisée, Paris, 1969, p 31

On a choisi cette technique parce que le questionnaire traduit l'objectif de la recherche en question présenté selon une suite logique, afin de collecter des données qui seront classées, analysées et interprétées. Par conséquent, il est un modèle de recherche empirique quantitatif, c'est cela exigé par la population mère qui est large est connu, et les conditions du terrain car il y a manque de temps, les enquêtes préfèrent le questionnaire plutôt que la face à face.

5.2. La technique utilisée :

Chaque recherche exige une technique qui doit être adéquate et bien choisie pour le recueil des informations sur le terrain, car bien choisir cette technique de recueil des données détermine les résultats finals de l'enquête.

Pour notre part, on a opté pour l'utilisation du questionnaire, car ces techniques conviennent beaucoup plus que l'entretien à notre population d'étude.

5.2.1. Technique de recueil des données :

Afin de recueillir des données quantitatives, on a distribué des questionnaires aux salariés de la TRANS-BOIS.

a. La technique du questionnaire :

D'après AKTOUF Omar le questionnaire est défini comme des : « tests, ayant une perspective unitaire et globale (détecter telle motivations ou telles attitudes, telles opinions...) composée d'un certain nombre de questions et généralement par écrit à un ensemble plus ou moins élevé d'individus et portant sur leur goûts, leurs opinions, leurs sentiments, leurs intérêts... »¹.

Questionnaire a pour finalité « de recueillir les informations auprès d'une population déterminée, de toucher toutes les variables introduites au niveau des hypothèses et d'établir directement les relations entre les variables »².

Concernant les questions utilisées ; on a des questions fermées, questions à choix multiples et questions dichotomiques.

Notre questionnaire au départ a une totalité de 23 questions, regroupé en (03) axes :

- Le premier axe on la réserver au données personnelles des enquêtés.
- Le deuxième axe est consacré pour la première hypothèse.
- Le dernier axe est consacré pour la deuxième hypothèse.

Après le dépouillement de notre questionnaire, on a dû supprimer 5 questions, car elles ne répondent pas à nos hypothèses vues les réponses obtenues par nos enquêtés. Alors, on s'est retrouvé à la fin avec une totalité de 19 questions.

¹ AKTOUF Omar, opcit, p 94.

² ALBARRILLO Luc, **apprendre à chercher l'acteur social et la recherche scientifique**, 2^{ème} édition, Boeckle Bruxelles, année non cité, p 64

b. La technique de l'observation :

Durant notre enquête on a eu recours à l'observation directe qui est définie par ANGERS comme une : « situation dans laquelle l'observateur se mêle à la vie des personnes observées. »¹, ou on a remarqué que chaque salarié se correspond à leur niveau d'instruction, on a aussi remarqué que salariés leur travail ils ne se regroupent pas pendant leur travail.

On a opté pour cette technique vue son importance afin de serner le fonctionnement de l'entreprise, garantir le bon déroulement de l'enquête, savoir le degré d'accessibilité à notre échantillon d'étude, calculé le temps disponible afin de terminer l'étude.

5.2.2. Technique d'analyse de données :

Après avoir utilisé la technique de recueil des données à l'aide d'un questionnaire qui nous à permet de collecter des informations afin de mener notre recherche, et pour analyser ces informations on a eu recours à l'utilisation des techniques d'analyse de nos données dans le but rendre exploitable ces dernières afin de prendre facilement les décisions de l'étude.

En effet, après le recensement des réponses du questionnaire à l'aide d'un tri à plat, nous avons procédé à une synthèse générale des données qui fera l'objet d'une analyse afin d'en tirer des conclusions. Les réponses obtenues ont été réduites en catégorie puis elles sont regroupées en tableaux simples et croisés, et aussi sous forme de pourcentages pour tirer les conclusions statistiques et de la une analyse sociologique. Enfin, les commentaires obtenus de nos répondants ont été exploités pendant l'interprétation des résultats et ont complété ainsi les informations reçues.

6. La population d'étude (l'échantillonnage) :

L'échantillonnage est défini selon Angers comme : « un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon. »².

Au départ, on voulut cibler un échantillon de 100 salariés de notre population mère qui est constituer de 279 salariés, cependant, après avoir distribué nos questionnaires sur la totalité de notre population d'étude, on a récupéré que 80 questionnaires, en a eu recours à l'utilisation d'un échantillon accidentel, que ANGERS Maurice le définit comme : « prélèvement d'un échantillon de la population de recherche à la convenance du chercheur. »³

¹ ANGERS Maurice, **Initiation Pratique A la Méthodologie Des Sciences Humaines**, Edition CASBAH, Alger, 1997 p 130

² Ibid. p 229

³ Ibid. p 236

Concernant la population d'étude est constituée de 80 enquêtés, comporte les deux genres avec 50 pour les hommes et les femmes 30, et qui sont réparties en trois catégories socioprofessionnelle, dans chaque catégorie on trouve les différents grandes de ses deux sexes.

En premier lieu on trouve les cadres supérieurs composé de 30 salariés, en deuxième lieu les cadres moyens qui sont composé de 33 salariés, en troisième lieu les agents d'exécution comprenant 17 salariés.

7. La pré-enquête :

Avant d'entamer notre recherche définitive, on a eu recours à une pré-enquête qui est : « une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui valides, fiables, renseignées, argumentées et justifiées. De même, la pré-enquête permet de fixer, en meilleure connaissance de cause, les objectifs précis, aussi bien finaux que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ses hypothèses ».¹

Notre pré-enquête s'est déroulée durant le mois de février, et qui a durée une semaine du 14/02/2016 au 21/02/2016, ou on a pu découvrir le terrain et avoir une idée sur le fonctionnement de l'entreprise, ainsi que le recueil des informations concernant notre population d'étude et le choix de la technique a utilisé, vérifier nos hypothèses et tester nos quelques modifications aux questions posées en les reformulant afin qu'elles soient plus compréhensibles pour tous les salariés.

Ajoutant à tout cela, qu'au cours de notre pré-enquête, on a eu l'occasion de faire l'observation directe, ou on a contribué à la réalisation des tâches administratives, et ceux, dont différents, services ce qui nous a donné l'opportunité d'élargir nos connaissances relatives à notre sujet de recherche, identifier le niveau de satisfaction des salariés, le mode de gestion etc.

Sans oublier qu'en cette période, on a eu la possibilité de nous familiarisé avec le milieu de travail et son personnel et gagner leur confiance.

8. Déroulement de l'enquête :

Notre enquête s'est déroulée au sein de l'entreprise TRANS-BOIS, qui a duré 30 jours allant du 06/03/2016 au 05/04/2016, durant cette période 100 questionnaires ont été distribué et récupéré le lendemain.

¹ AKTOUF Omar, opcit, p : 102.

Concernant l'administration de notre questionnaire, on a eu recours à l'utilisation du questionnaire auto-administré qui est défini par MOSCOVICI comme étant : « généralement présenté au sondé par un interviewer ». ¹ Vu qu'une partie de nos questionnaires a été distribué par l'administration pour les salariés, concernant la partie qui reste, on a dû utiliser le questionnaire administré qui est un : « questionnaire administré en groupe est très semblable dans un même lieu ». ²

Une fois les questionnaires distribués, les enquêtés avaient l'attitude de poser des questions, ce qui nous a permis de donner des éclairages supplémentaires.

9. Les problèmes rencontrés :

On ne peut pas réaliser un travail ou une recherche sans rencontrer des difficultés bien sûr durant la période de notre recherche nous avons rencontré quelque difficulté à savoir :

- Maitrise de langue ;
- Difficulté de trouver un terrain pour stage ;
- Travailler toute seule ;

Dans toute sorte de problème qui nous avons confronté, nous avons fait de notre mieux pour en trouver des solutions.

¹ MOSCOVICI Serge et BUSCHINI Fabrice, **Les Méthodes des Sciences Humaines**, P.U.F, Paris, 2003, p : 50.

² Opcit. p : 51.

Partie théorique

CHAPITRE II

- Préambule

1. Origine du terme « Communiquer »
2. Définition de la communication interne
3. Objectifs de la communication
4. Les différents types de la communication interne
5. Mission de la communication interne
6. Communication et information
7. Les outils de la communication
8. Le besoin à la communication interne
9. Le rôle et principes d'efficacité de la communication interne
10. La communication interne facteur de motivation et de mobilisation
11. Communication et information
12. Système d'information
13. Processus de la communication interne
14. Obstacles de la communication interne (avantage et les inconvénients).

- Résumé

Préambule :

Aujourd'hui, l'organisation évalue dans une sphère où la communication est désormais considérée comme un facteur clé de succès.

Dans ce chapitre on va illustrer certains points essentiels les définitions de la communication interne en essayant de faire ressortir les différents types les formes et les outils de communication interne et enfin en déterminant les obstacles de la communication dans la gestion de la communication dans l'entreprise.

1. Origine du terme « communiquer ».

Le terme « communiquer », est apparu au cours du 14^e siècle, et il signifiait à cette époque « participer ». Cette seulement 16^e siècle que le terme, partager a engendré la signification faire partager une nouvelle. Au fur et à mesure que seulement au cours 20^e siècle que le terme communication est apparu dans le vocabulaire scientifique. Depuis lorsque, il y a l'apparition de nouveaux termes dans le domaine des moyens de communication tel que : téléphone ,train route, cinéma, presse, etc.¹

Le petit Larousse précise que communiquer veut dire : transmettre révéler, faire partager être en rapport, entretien des relations avec quelqu'un.

Une communication fait donc intervenir une source (émetteur), un message, et un récepteur communiquer consiste donc à mettre en commun des informations, des messages, des pratiques mais aussi des sensibilités, des modes de pensée et des visions du monde.

2. Définition de la communication interne.**2.1. Communication :**

« Est un comportement verbal ou symbolique par lequel un émetteur veut atteindre un résultat, exercer un effet sur le récepteur ».²

Selon cette définition, dans une entreprise, la communication est l'ensemble des techniques et moyens, lui servant à se présenter elle-même, son activité, ou ses produits et services. Les objectifs peuvent être d'améliorer son image, d'accroître sa notoriété, ou augmenter les contacts avec les clients.

¹ SEKIOU Lakhdar et autres, **Gestion de ressource humaines** édition ISBN 4L, Québec ,2001, P 461

² SEKIOU L. **Gestion du personnel**. 1ere édition. Edition ISBN, Montréal,1986. P. 356.

2.2. Communication interne :

« La communication interne est désormais intégrée comme outil de management, un outil de motivation du personnel, il faut expliquer l'économie, justifier des décisions sociales quelques fois dures, informer sur les prévisions, rassurer les salariés sur l'avenir ». ¹

La communication interne est un système qui s'intéresse à la relation entre l'organisation, la culture et les individus. Elle a pour but d'assurer la cohésion entre les différentes fonctions de l'entreprise, de motiver le personnel et de mettre en valeur projet de l'entreprise quand il existe. ²

3. Objectifs de la communication

La communication vise deux objectifs principaux : la qualité de la vie au travail et le progrès l'organisation.

Objectifs visée par la communication :

3.1. Améliorer la productivité et l'efficacité du travail.

•Recevoir de la communication crée de la motivation et de la satisfaction chez les employés, ce qui les incite à fournir un meilleur rendement qui augment l'efficacité générale de l'organisation.

3.2. Effectuer les changements.

•La communication contribue à orienter les efforts de la direction dans le sens souhaité.

3.3. Prévoir et éviter les tensions trop fortes.

•Le manque d'information ou encore une information insuffisante ou inexacte crée des rapports tendus entre les membres du personnel ; au contraire, la communication qui transmet des renseignements justes et suffisants diminue le stress chez les travailleurs et entretient des relations propices au travail entre tous les membres de l'organisation.

¹ DOBIECK B. **Communication des entreprises et des organisations.** 1^{ère} édition. Edition marketing, Paris, 1996, p 07

² GUIDE de Management, édition de seuil,1992, P 644.

3.4. Répondre aux besoins de travailleur et maintenir leur bon moral.

•Les employés peuvent faire connaître leurs besoins par le biais de la communication et les dirigeants peuvent mieux y répondre ; ce qui contribue à soutenir les efforts des employés dans leur travail.

3.5. Permettre à chacun de se situer dans l'organisation.

•Les employés peuvent connaître les attentes de la direction vis-à-vis d'eux, par exemple ils seront informés des critères sur lesquels ils seront évalués.

3.6. Lutter contre les cloisonnements professionnels.

•L'isolement engendre un climat d'antagonisme et même une détérioration du climat social ; la communication permet, au contraire, d'ouvrir les barrières entre les individus et les professions.

3.7. Faire vivre à chacun une expérience de vie de groupe.

•Chacun aura la perception très nette d'être membre à part entière de l'organisation aide à faire participer chacun à l'effort commun.

4. Les différents types de la communication interne.

La communication interne ne se réduit pas aux seuls messages que l'entreprise dispense à son personnel. Loin s'en fait. Nous étudierons l'ensemble des flux d'information suivant les chemins qu'il emprunte : communication descendante, ascendante, et horizontale (latéral).¹

4.1. La communication descendante :

. La communication descendant est l'information la plus généralement mise en œuvre, la plus naturellement pratiquée.

Elle comporte l'ensemble des salariés de l'entreprise. Les outils les plus utilisés sont le journal interne, la note de service, et l'affichage pour certaines grandes entreprises.

4.2. La communication ascendante :

Il s'agit de l'ensemble de pratiques visant à faire remonter vers la hiérarchie les attentes et les besoins d'information des salariés.

La communication interne globale ne serait été efficace si elle édulcore ce volet, au mieux elle édulcore ce volet, au mieux elle se condamnerait à l'efficacité ; au pire à impulser des effets (feedback négatif) en réaction à l'information reçues et considérées comme étant déclarées par rapport à la réalité du terrain. Les principaux moyens reposent sur les réunions de services, les sondages et enquêtes auprès du personnel, les boites à idées.

¹ THIERRY Libaert, **communication d'entreprise**, édition, Economica, paris,1998, p 57

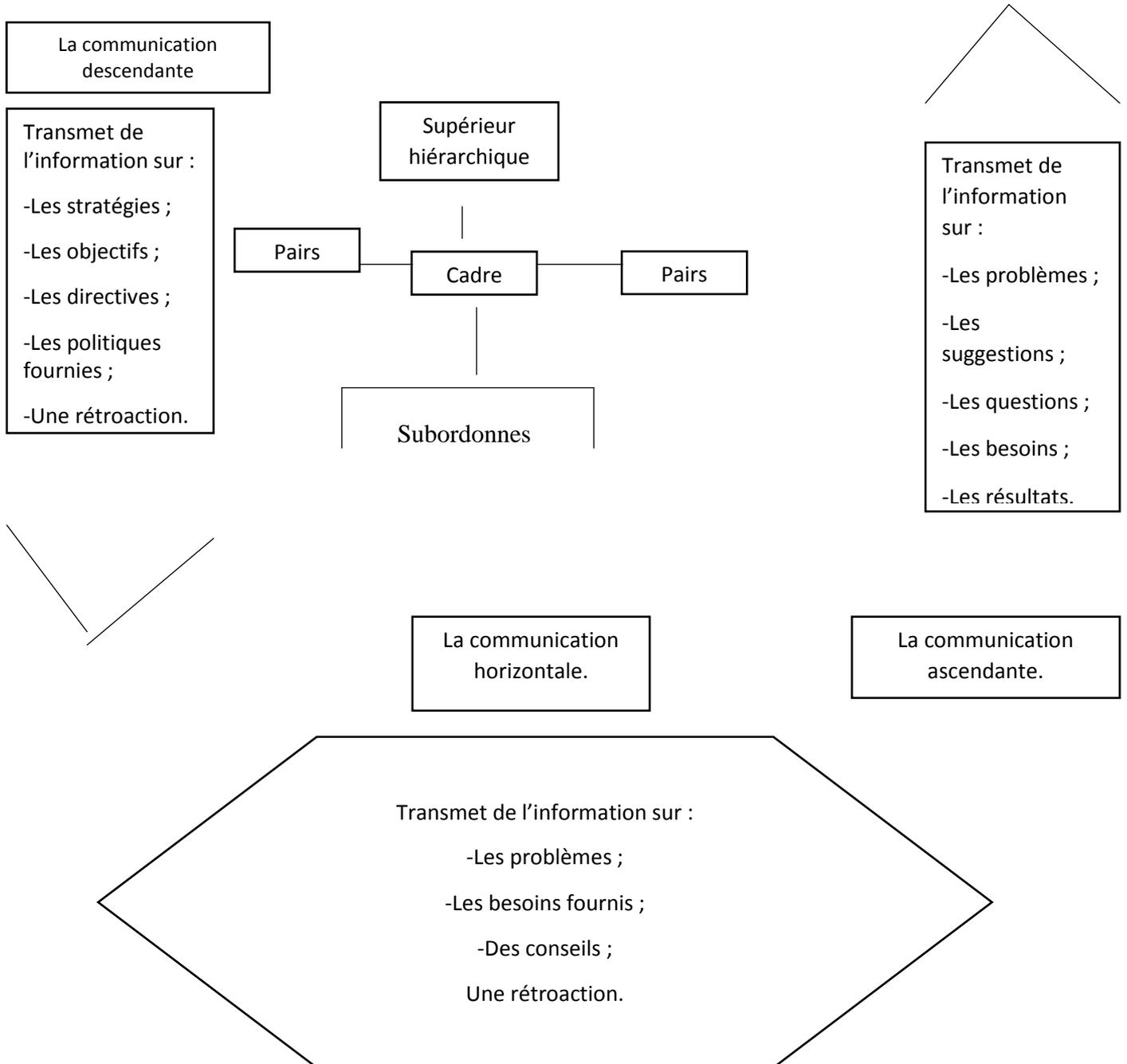
4.3. La communication latérale :

La communication des salariés entre eux est évidemment à encourager, elle est aussi à contrôler.

C'est ainsi une constante dans la plupart des enquêtes interne de constater que les collègues, apparaissent comme étant la première source d'information dans l'entreprise. En effet, « des collègues » à « la rumeur », il n'y a qu'un pas, allègrement franchi lorsque l'information hiérarchique est insuffisante quantitativement ou qualitativement. Cette information latérale est par nature davantage orale, elles résultent de multiples rencontres formelles ou informelles : machine à café, cantines, sortie de service. Le fait que les salariés communiquent entre eux est une condition nécessaire de la politique globale de communication interne.

Le figure suivant a pour but de mieux comprendre le tableau précédent :

Figure n°01 : La circulation de l'information en milieu organisationnel.



Source : SCHERMERHORN John. R et autres, comportement humaine et organisation, édition village Mondial, 2002, p 534.

5. Mission de la communication interne sont :

- Fournir des informations opportunes aux fonctionnaires.
- Communiquer sur les valeurs de la direction.
- Développer le principe d'échange d'information et du travail en équipe.
- Encourager d'initiative et homogène.
- Créé une entité unique et homogène
- Développer la solidarité et la cohésion
- Instaurer une culture de communication et d'écouter

Ces missions doivent être réalisées au moyen d'une série d'action spécifique, à savoir :

- Assurer la fluidité et la circulation de l'information.
- Prendre en charge les sites intranet en internet de la direction et veiller à son amélioration constante et à l'actualisation des informations qui y sont contenues ;
- Assurer la coordination entre les différentes cellules de communication régionales pour une meilleure circulation de l'information ;
- Organiser et harmoniser l'affichage aussi bien sur la plan conception que celui de la gestion des informations qui y sont conteuse et veiller à leur actualiser ;

6. Communication et information.

Si l'information est la mise en relation des évènements, la communication est la mise en relation des hommes entre deux afin de faciliter leur action collective.¹

La différence entre la communication et l'information reste complexe encore pour beaucoup de dirigeants. Pour cela, nous allons tracer la différence

7- Les outils de la communication.

La plupart des organisations utilisent de multiples moyens de communication simultanément. Cependant, chaque organisation développe une communication en fonction de ses propres possibilités et de sa taille. Et les outils se différent.

7.1. L'écrit de la communication interne.

¹ GELINIER (Octave), **Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes**, édition d'Organisation, Paris,1993.

L'écrit est le premier vecteur de communication interne ; beaucoup de messages internes de l'entreprise passent encore par des supports de communication écrits. Bien utilisé, l'écrit permet de transformer les obligations de communication (diffusion d'informations, transmission d'ordre, publication des résultats...) en occasions de contact. Les supports sont extrêmement divers : tract, note de service, affichage, lettre, journal interne...

On va citer quelques outils principaux :

7.1.1. La note de service :

L'écrit est le premier vecteur de communication interne ; beaucoup de messages internes de l'entreprise passent encore par des supports de communication écrits. Les supports sont extrêmement divers : tract, note de service, affichage, lettre, journal interne.

7.1.2. La tableaux d'affichage :

Ils sont souvent utilisés pour porter à la connaissance du personnel des avis tels les horaires de vacances, les liste de programmes de formation disponible, des listes d'ancienneté, etc.

C'est un moyen simple, peu coûteux, efficace pour informer le personnel sur les questions susceptibles de l'affecter directement.

7.1.3. La boîte à idée

L'intérêt d'une boîte à idée est double : améliorer le processus de production (par mise en œuvre des propositions intéressantes) ; et favoriser un bon climat interne. En permettant aux salariés de s'exprimer, en leur assurant d'être entendus, l'entreprise canalise les critères.

7.1.4. Les journal interne

Le journal d'entreprise est l'un des supports privilégiés de communication interne.

Media riche et souple, il est aujourd'hui très répandu, partagé par l'écrasante majorité des grandes entreprises.

Tableau N°01 : Les cinq fonctions d'un journal d'entreprise.

Missions	Thèmes à aborder.
Information	La stratégie de l'entreprise ; La situation du marché et de la concurrence ; L'actualisation des contacts signés ; Les perspectives de l'entreprise, du secteur.
Ouverture	Panoramas économiques généraux ; Thème d'intérêt général ; Echos sur l'actualité ; Distractions : sport, cuisine, culture, mots croisés, tests....
Décloisonnement	Présentation des différents services, métiers, unités ; Activités secondaires de l'entreprise (mécénat, formation) ; Carnet du personnel.
Dialogue	Tribune entre salarié (ex : page « courrier des lecteurs », petit annonce (PA)) Confrontation d'opinion.
Reconnaissance	La vie quotidienne dans l'entreprise ; Les différents métiers et leurs développements ; Les « exploits » des services ou des salariés ; Gros plan sur un homme, sur une fonction

Source : WESTPHALEN (Hélène Marie), opcit p 110.

7.2. Oral et audiovisuel support de communication interne :

Les supports de la communication interne, se différencient entre l'oral et l'audiovisuels.

7.2.1. L'oral :

Parler est le moyen d'échange le plus naturel, le plus immédiat. Dans les entreprises, comme dans n'importe quel groupe, la communication orale se fait, bien sûr, de manière informelle : deux personnes se rencontrent dans un couloir, elles échangent quelques mots.

Mais elle se fait aussi au tour de procédures plus formalisées : réunion, instances de dialogue.

7.2.2. Le téléphone :

Il s'agit de donner aux salariés les moyens de s'exprimer, de poser leurs questions de manière simple : en décrochant leur téléphone. Inutile de prendre rendez-vous avec quiconque, ni de rédiger une note écrite. L'expression est libre, tous les thèmes peuvent être abordés.

7.2.3. Les rencontres :

Réunion inter-service ; visite d'atelier, de chantier, d'usines, journées, portes ouvertes... Ces rencontres procèdent de même volonté : provoquer des échanges latéraux entre salariés d'une même entreprise.

7.2.4. La réunion :

Dans les entreprises, les réunions se suivent et ne se ressemblent pas : réunions de service, groupe de réflexion, conférence, cercle de qualité... Elles apportent le meilleur comme le pire.

Le pire, si elles sont nombreuses et anarchiques. Si la nécessité de la réunion est établie, il faut alors se donner les moyens de son efficacité.

7.2.5. Les nouveaux médias :

Sium, diaporama, vidéo, vidéoconférence, intranet... sont autant d'outils, plus au moins récents, mis à la disposition des communications d'entreprise.

Ces « nouveaux médias » sont plus ou moins utilisés selon la taille des entreprises, leur capacité à dégager les budgets nécessaires, leur volonté à mettre en place la logistique ad hoc etc. l'adaptabilité du personnel.

7.2.6. L'audiovisuel d'entreprise :

Sium, diaporama, vidéo d'entreprise...ces instruments sont tout à fait entrés dans les mœurs. Ce sont des supports de communication efficace (bonne transmission de l'information, compréhension et mémorisation aisée) et agréable pour les spectateurs.

Auditeur : au prix d'un petit effort d'attention (bien moindre que pour des supports écrits), ils reçoivent confortablement le message.

7.2.7. La visioconférence :

Cette technologique permet de recréer les d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées, et reliées entre elle par un système de télécommunication (son et image étant interactifs). Equipées d'un moteur, d'une caméra vidéo et d'un haut-parleur, les diffèrent parties prenantes se voient (par l'intermédiaire de la caméra vidéo), et dialoguent (grâce au haut-parleur) comme si elles étaient dans la même pièce.

En raison de son cout et de son aspect technologique, ce mode de communication est encore aujourd'hui réservé aux grandes entreprises ; pour celles-ci, il permet de limiter le déplacement des cadres et de diminuer les frais généraux des sociétés.

7.2.8. Intranet ou l'entreprise en réseau :

L'intranet est un réseau privé d'entreprise, utilisant les technologies de l'intranet (tel le courrier électronique, les liens hypertextes et les moteurs de recherche), mais en circuit privé (étant réservé aux membres d'une même entreprise). Il permet, à moindre cout et en toute sécurité, le transport et le partage de texte, images et sons, entre les différents membres d'un groupe électroniques, des forums de discussions.

Qu'échange-t-on sur Intranet ? Des notes de services, des bases de données documentaires, la diffusion de communiqués, des bourse d'emplois, des courriers électroniques, des forums de discussions.

Les systèmes intranet fournissent aussi bien des informations instantanées (résultats de l'entreprise, nouveaux contrats, ouvertures de site, message de la direction, recrutement newsletters ciblées par catégories de personnel.), que des informations commerciales (lancements de produits, campagnes de publicité, information métiers...) ou pratique (gestion du temps de travail, plan d'épargne entreprise, mutuelle...).

L'avantage d'un tel réseau interne tient en quatre mots : pas cher, sûr (le réseau est sécurisé, c'est-à-dire que seuls les membres autorisés peuvent y accéder), rapide (échange en temps réel) et transversal.

1. Le besoin à la communication interne

La communication ne se limite plus à l'aspect social étroit concernant les relations de travail et la communication entre le sommet et le bas dans l'organisation mais s'étend à une relation d'échange générale qui peut changer les attitudes des gens et les influencer.

2. Le rôle et les principes d'une communication efficace.

2.1. Le rôle de la communication interne :

Si l'on admet (et pourquoi ne pas l'admettre ?) que le personnel de l'entreprise est le premier vecteur d'image vers l'extérieur, il devient logique de communiquer vers lui afin que cette image ne soit pas détériorée par des propos négatifs, de bruits divers ou des rumeurs. L'entreprise doit être assimilée à la technique de management.

Comment, en effet, maintenir un climat social paisible, sans communiquer vers et avec les salariés ? Cependant, comme toutes les autres formes de communication, la communication interne doit obéir à des règles, s'appuyer sur une stratégie globale correspondant aux exigences et aux objectifs de la politique générale de l'entreprise.

Il ne peut donc s'agir en aucun cas d'une fantaisie ou d'une démarche velléitaire, mais bien d'une volonté fermement ancrée dans une vue à long terme.

2.2. Les principes d'efficacité de la communication interne

Entrer en communication ou réussir, au jour le jour différentes actions internes demande chance et méthodes.¹

Il existe douze principes qui peuvent guider les succès des entreprises tout en développant les échanges internes.

¹ SEKIOU Lakhdar opcit, P 520 et 523.

A). La lucidité

La lucidité consiste à comprendre la contingence de la communication interne, son nécessaire adaptation à un public à un public et sa dépendance des attentes, des valeurs partagées, de culture.

B) -La volonté :

On entend par ce principe : la connaissance et la conviction de l'organisation et l'utilité et l'importance de la communication pour sa réussite.

Le bon vouloir et le pivot d'une communication qui se veut un échange (émission réception) d'information vers le bas ou vers le haut ou latéralement.

La bonne volonté peut se manifester par un processus qui aide à assurer et transmettre de l'information correcte, ordonnée et systématique.

C). La transparence :

Une bonne communication doit transmettre des messages clairs et faire circuler des informations complètes et sans ambiguïté, crée la confiance et faciliter l'ouverture bidirectionnelle dans les relations interpersonnelles de groupe a groupe et d'individu à groupe.

Par ailleurs, il faut souligner que l'application de ce principe suppose une reconnaissance du droit à l'erreur.

D). La simplicité :

La simplicité consiste à transmettre des messages clairement exprimés et envoyés dans un langage simple, commun qui permet à chacun de comprendre son contenu, en choisissant des mots courants, précis et spécifiques, des phrases courantes plutôt qu'un vocabulaire vague et abstrait. Cependant, cette simplicité doit se limiter à la compréhension du message par l'ensemble du personnel.

E). La rapidité :

L'application du principe de rapidité de diffusion de l'information garantit l'intérêt du destinataire, évite la formation des rumeurs incontrôlées, et permet d'agir efficacement.

F). La durée :

Communiquer suppose un échange, une certaine réciprocité et certainement une écoute de l'autre à ce titre, communiqué se négocier peut s'imposer et ne peut s'interrompre du jour au lendemain.

Par application du principe de durée, entrer en communication revient à s'engager dans un processus certainement évolutif et difficilement réversible.

G). La ténacité :

Le principe de ténacité revient à dire que pour qu'un message soit entendu, il doit être décliné c'est-à-dire apparaître dans chaque support de communication disponible et même avec certaine répétition.

H). Le réalisme :

Le principe de ténacité revient à dire que pour qu'un message soit entendu, il doit être décliné c'est-à-dire apparaître dans chaque support de communication disponible et même avec certaine répétition.¹

Le principe de ténacité revient à dire que pour qu'un message soit entendu, il doit être décliné c'est-à-dire apparaître dans chaque support de communication disponible et même avec certaine répétition.

I). L'adaptation :

Le principe d'adaptation exprime que la communication interne s'appuie sur la culture de l'organisation, de ce fait elle doit être adaptée aux attentes des salariés et cela demande donc une préalable connaissance systématique de la composante de l'organisation.

J). L'engagement :

La communication n'est pas neutre, elle est un domaine d'activité dans lequel l'organisation, engage des ressources en vue d'un profil, par suite la communication n'a pas être objective, elle doit prendre parti et chercher à influencer les attitudes et les comportements.

Cependant, cet engagement n'est pas une manipulation de la direction, il se manifeste par le choix de ses cibles.

¹DUPUY Emmanuel, «*la communication interne vers l'entreprise transparente*», Edition d'organisation, Paris 1998, p 50.

L). La séduction :

Le principe de séduction a pour de captiver, attacher, fasciner, plaire ou persuader le personnel par la communication et attirer leur attention sur une idée, un sujet.

M). L'anticipation :

Le principe d'anticipation exprime qu'il faut se préparer en terme de communication, à faire face aux événements possibles. Ce principe s'applique aussi évolutions des mentalités et aux réactions des acteurs à des changements.

3. La communication interne facteur de motivation et de mobilisation**3.1. La communication interne facteur de motivation :**

Il faut donc communiquer pour motiver, si l'on attache plus particulièrement à l'aspect individuel de la motivation, on doit tenir compte des souhaits, des besoins et des attentes de l'individu.

Toute personne souhaitée être prise en considération. Motiver l'individu, c'est donc tenir compte de son contexte psychologique, social, professionnel, de plus, les motivations sont évolutives.

Motivé, c'est aussi lutté contre la résistance au changement, c'est modifier les habitudes, il faut donc et d'abord expliquer la vocation de l'entreprise, la politique à court et à moyen terme, liée à ses objectifs, ses structures et appartenances éventuelles, ses résultats annuels.

Communiquer, c'est aussi avoir quelque chose à dire, cependant, on constate que les ouvriers ou les employés ne peuvent pas toujours s'exprimer, souvent intimidés ou craintifs quant à une sanction éventuelle s'ils émettent des critiques, s'ils ne comprennent pas leur feuille de paie, par exemple ils iront voir le délégué syndical plutôt que quelqu'un de la direction des ressources humaines, cela montre bien qu'il y a des freins puissants à la communication, notamment :

-La lenteur de l'information, qui fait qu'elle parvient aux salaires de base en ayant perdu tout caractère d'actualité qui lui donne des valeurs ;

-Des réseaux de transmission trop compliqués, qui entraînent la lenteur et parfois la déformation de l'information :

-Une diffusion excessive de l'information qui analyse les circuits au détriment de l'urgence ;

3.2. La communication interne facteur de mobilisation :

Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante c'est avant tout son personnel, son enthousiasme, sa créativité et son travail.

Le dynamisme d'une entreprise n'est ni plus ni moins le reflet du dynamisme de ses hommes qui adhèrent à un projet ou à un objectif qu'ils ont identifié et tracé.

Ce qui nous amène à dire que le facteur humain est l'élément moteur de l'entreprise, la communication interne constitue la base de la réalisation des objectifs de l'entreprise, elle représente un enjeu au plan interne où les relations humaines sont très largement à la base des bons ou des mauvais résultats.

Donc, la communication interne intervient en matière de transmission et de vulgarisation de l'information afin, de susciter la satisfaction de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Un manque de communication interne, implique une mauvaise réalisation des objectifs, donc une mauvaise communication influe d'une part sur le personnel (satisfaction), et d'autre part sur le niveau de réalisation des objectifs.

Les conséquences de la communication interne sur le lieu de travail peuvent être résumées en :

Parmi les objectifs de la communication interne est d'améliorer la productivité et l'efficacité au travail : Recevoir de l'information crée de la motivation et de la satisfaction chez les employés, et aussi répondre aux besoins des salariés et maintenir leur moral au beau fixe : les employés peuvent faire connaître leurs besoins par les biais de la communication et les dirigeants peuvent mieux y répondre ; ce qui contribue à soutenir les efforts des employés dans leurs travaux.

4. Communication et information

Si l'information est la mise en relation des événements, la communication est la mise en relation des hommes entre deux afin de faciliter leur action collective.¹

La différence entre la communication et l'information reste complexe encore pour beaucoup de dirigeants. Pour cela, nous allons tracer la différence

5. Système d'information

5.1. Qu'est-ce qu'un système d'information.

Historiquement parlant, c'est depuis la Grèce antique et les marchandas phéniciens qui cherchaient à garder des traces de leurs activités qu'existe le système comptable, l'ancêtre indiscuté des système d'information. Néanmoins, on pourrait même aller plus loin encore, comme le propose S. Amabile (1997) : « le besoin de l'homme d'échanger, de communiquer ou de mémoriser des informations (des signes, des symboles, des dessins, etc.) semble remonter à la nuit des temps »

5.2. Définition du système d'information :

Il existe une grande variété de définitions du système d'information. Pour montrer son évolution dans le temps, nous en retiendrons les deux suivantes :

Selon (J-L. Le Moigne, 1987) : « La fonction d'un système d'information est de produire et d'enregistrer (mémoriser) les informations représentations de l'activité du système d'opération, puis de les mettre à la disposition, en général de façon aussi interactive que possibles, du système de décision »²

Cela dit, de nombreux auteurs l'on définit, sous différents angles³ :

I.F. KeUy (1970) « Une combinaison d'hommes et de moyens informatique » ;

G.B. Davis (1974) « Un système intégré homme-machine » ;

J.-C. Courbons (1993) « Un ensemble de moyens humains, technologiques, méthodologiques et organisationnels ».

¹ GELINIER Octave, **Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes**, édition d'Organisation, Paris, 1993.

² Ibid. P : 05

³ Ibid. p : 13

A noter que la notion du système d'information est souvent réduite à celle de système informatique au détriment aux autres notions, notamment organisationnelles.

6. Les processus de la communication interne

Un processus est enchaînement ordonné des faits ou des phénomènes répondant à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé.¹

Un processus est enchaînement ordonné des faits ou des phénomènes la mise en mouvement de communication est la mise en mouvement de pensée de visions de la réalité cherchant à se rencontrer. Sous l'angle du processus, la communication est la mise en mouvement de sensibilité, d'énergie constituant la partie souterraine, irrigation, notre système de représentation de la réalité. Le processus de la communication sera donc le chemin par lequel vont se rencontrer, s'affronter ou s'éviter nos systèmes de représentation.²

Le processus de communication est constitué de plusieurs éléments : émetteur, le message, le codage, le canal, le récepteur, le décodage et le feed-back.

A partir de ces éléments, on obtient un circuit de communication qui se compose de cinq (5) éléments principaux :

Un émetteur qui exprime une idée à partir des signes et la transmet au récepteur. Ce dernier décode les signes et répond à cette idée par un nouveau message qui le transmet au première émetteur, qui à son tour décode les signes. Et de cette manière que le circuit se déroule.

Chaque élément ci-dessus a une signification et un rôle bien précis dans le processus de communication.

¹ Le petit Larousse, **dictionnaire encyclopédie**, illustré édition, 1995, P 824.

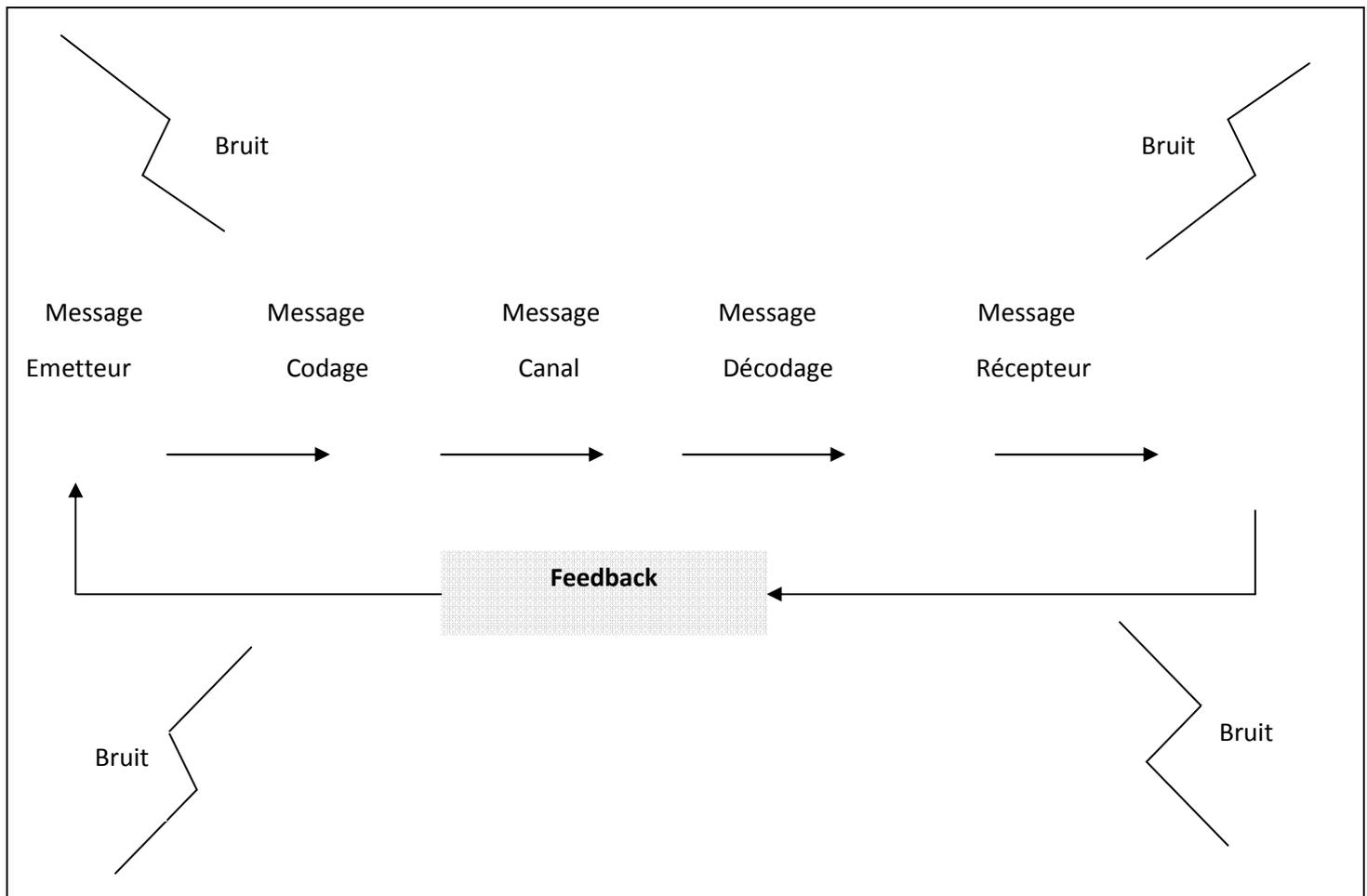
² AUBERT Nicole et autres, **Diriger et motiver**, édition d'Organisation, 1996, P 90

Tableaux N° 02. Élément de processus de la communication.

	Mouvement	Supports	Fonctions
La communication Descendante (ou hiérarchique).	C'est l'information la plus communément mise en œuvre, la plus naturellement pratiquée. Les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs.	Les supports en sont variés : journal interne, affichage, réunion, note de service, information téléphonique, vidéo...	Outil classique de management, la communication hiérarchique est utilisée pour former, informer et diriger le personnel.
La communication ascendante (ou salariale).	Elle prend le chemin inverse, c'est-à-dire part du « base » et remonte la hiérarchie.	Les supports formalisés sont limités : boîte à idées, sondage, affichage, tribune libre dans le journal interne de l'entreprise... Moins institutionnalisée, cette information emprunte surtout des voies informelles directes (échanges verbal, tract, lettre ouverte) ou (bruits, rumeurs).	Tardivement reconnue, difficilement maîtrisée. La communication ascendante est encore redoutée par les chefs d'entreprises. Voire négliger : est-elle bien nécessaire ? ne vient-elle pas troubler l'ordre général ? or elle se révèle fondamentale, permettant de connaître les aspirations de son personnel.
La communication horizontale (ou latérale).	Il n'y a aucune notion hiérarchique. C'est un échange d'égal à égal, entre différents secteurs, services ou départements.	L'information latérale se fait naturellement dans les petites structures : tout le monde se connaissent, Les occasions de dialogue sont fréquentes. Elle doit, en revanche, s'appuyer sur une organisation plus lourde dans les moyennes et les grandes structures : Rencontre inter-service, tribunes libres ouvertes dans les différents supports d'information (magazine, tableau d'affichage...).	L'information horizontale permet de ressembler son personnel, de fonder « l'esprit maison ». Et, indirectement, de mieux coordonner le processus de production.

Source : WESTPHALEN (Hélène Marie), *communicator*, édition DUNOD, Paris, 2004, P80.

Figure N°02. Les composantes de la communication :



Source : ROBBINS, (Stephen), et autres : Management l'essentiel des concepts et de pratiques, édition PEARSON Education, Paris,2004, P. 367.

Plus explicitement :¹

A). L'émetteur : qui se trouve à l'origine de l'émission du message peut être une personne ou un groupe.

B). Le codage : système de conversion d'un message sous une forme symbolique.

C). Le message : ensemble d'information porteuses de sens échangées entre émetteur et récepteur et qui constituent l'objet même de la communication.

D). Canal : Voie de transmission par laquelle transite le message entre émetteur et récepteur.

¹ ROBBINS, Stephen, et autres, opcit,367-368.

E). Le décollage : processus de traduction du message de l'émetteur par le récepteur.

F). Le feedback : ou information en retour, et mesure la possibilité pour l'individu d'obtenir une clarification immédiate sur l'efficacité de son message.

G). Le bruit : facteur d'altération les messages, peut se manifeste à trois niveaux : du codage, du support et du décodage.

H). Le récepteur : est le destinataire du message peut devenir à son tour émetteur.

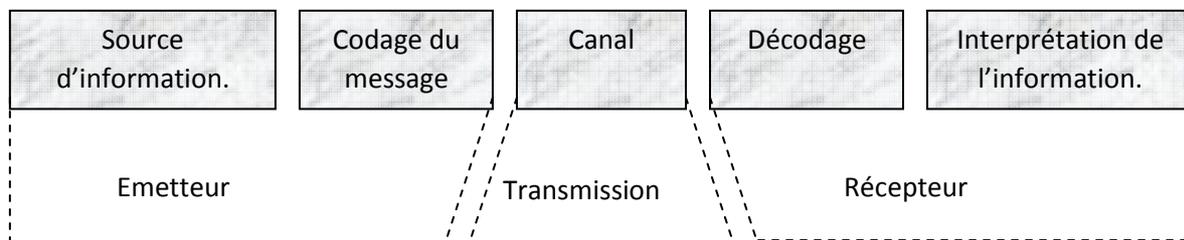
6.1. Les types de processus de communication

On peut représenter ce processus de deux façons :

Le processus est très simple : l'émetteur transmet un message à un récepteur, en excluant toute possibilité de réponse. Il existe dans les organisations ou même dirigeant pensent que le processus de communication se résume à la transmission des directives par eux et à la réception de celle-ci par les travailleurs.

Cette approche de soucie peu des désirs des employés et ne favorise pas la communication interpersonnelle.

Figure N°03.La communication à sens unique :



Source : SEKIOU Lakhdar, opcit, P 365.

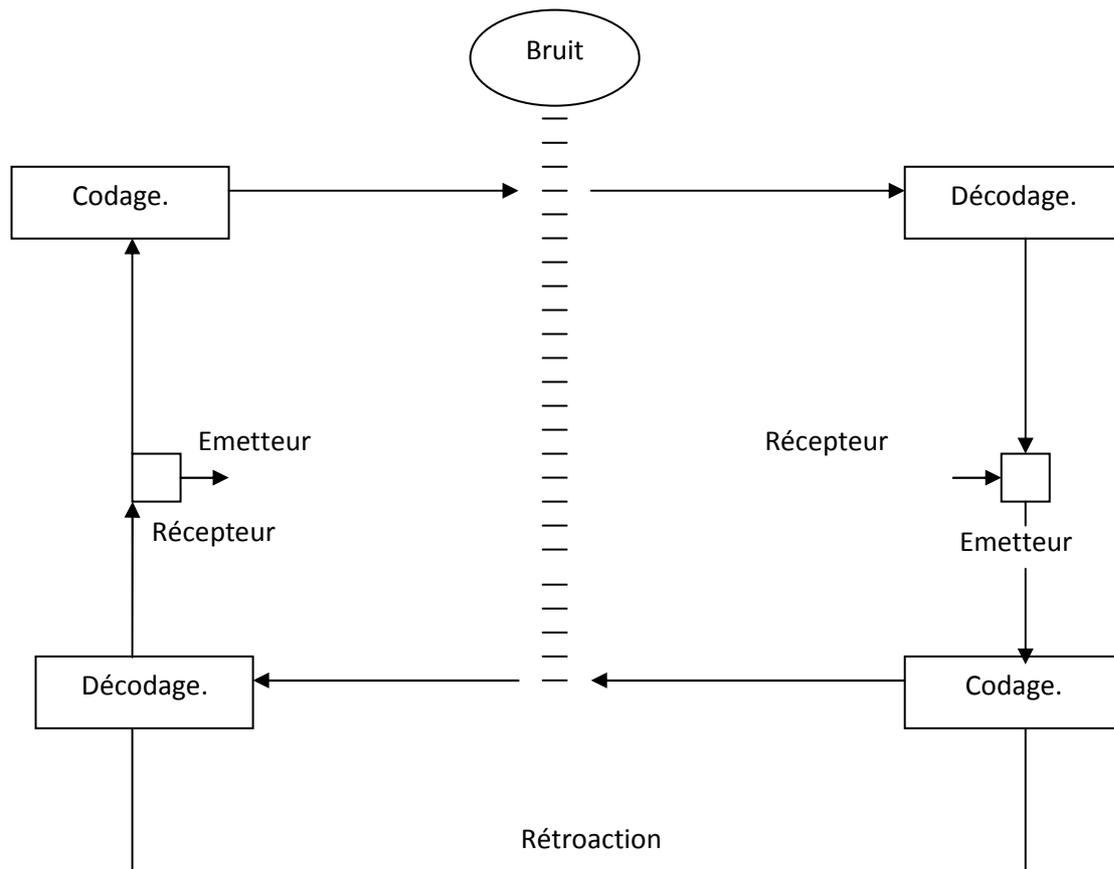
6.2. La communication à double sens :

Ce processus appelle une réponse de la part du récepteur dans le processus de la communication à sens unique. Il y a alors ce qu'on appelle « une rétroaction ». Par exemple si, lors d'une transmission verbale d'une directive de contremaître à son subalterne, ce dernier a l'occasion de poser des questions pour clarifier sa compréhension, il y a une communication à doubles sens.

La communication à double sens donne plus de précision au message, car l'émetteur peut vérifier si le récepteur a compris le message transmis.

La communication à double sens (exemple : une discussion du supérieur le subordonné) permet à l'employé de mieux comprendre et d'éviter des lettres de mécontentement de la part de la clientèle.

FigureN°04.La communication à double sens.



Source : SEKIOU Lakhdar, opcit, P 367.

7. Les obstacles de la communication interne (les avantages et les inconvénients)

On peut regrouper les obstacles sous trois catégories :

7.1. Les obstacles par ordre individuel :

Ces obstacles sont ceux qui influencent le plus la communication interpersonnelle.

Sans détailler tous les éléments rendant la communication difficile entre les êtres humains il sera question de deux sortes d'obstacles :

A). La perception :

La perception représente souvent un obstacle majeur, susceptible de nuire à un échange réel entre l'émetteur et le récepteur.¹

La plupart des individus ne désirent entendre que ce qu'ils veulent savoir. L'information qui ne correspond à tendance à être rejetée.

Dans la pratique, le récepteur interprète souvent l'information à partir de ses préjugés, de son expérience, de sa formation ou encore selon ce qu'il a cru voir entendre et sentir. Par exemple, si le récepteur a un préjugé négatif vis-à-vis du transmetteur de l'information, il n'y a de fortes probabilités que le récepteur rejette même inconsciemment ce que l'émetteur désire lui de communiquer. Cependant, dans le cas d'un préjugé favorable, le récepteur est susceptible d'accepter toute l'information communiquée l'émetteur, il y a alors ce qu'on appelle « l'effet de halo ».

Le tableau ci-dessus montre qu'on peut situer la perception entre la sensation et la pensée.

Ces trois variables (sensation, perception, et pensée) fonctionnent chacune d'une manière différente lors d'une communication. La sensation est une variable qui dépend surtout de l'importance des forces que la communication a sur les sens. Les organes et les facultés mentales de l'individu.

Le tableau ci-dessus montre qu'on peut situer la perception entre la sensation et la pensée.

Ces trois variables (sensation, perception, et pensée) fonctionnent chacune d'une manière différente lors d'une communication. La sensation est une variable qui dépend surtout de l'importance des forces que la communication a sur les sens. Les organes et les facultés mentales de l'individu.

¹ SEKIOU Lakhdar, opcit, P 370

La perception dépend à la fois des éléments qui touchent la sensation et de ceux concernant la pour interpréter les sens du message. Quant à la pensée, elle aide l'individu à agir avec un pouvoir indépendant du message et sous l'influence de son système de valeurs.

Tableaux N° 3. Lien entre perception, sensation et la pensée.

Sensation.	Perception.	Pensée.
Le message vient sous forme d'impulsion par l'intermédiaire dans des sens, des origines et des facultés mentales.	<p>Il y a interprétation du message en fonction de l'individu :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Son attente ; - Son attention ; - Son niveau d'aspiration ; - Etc. <p>Et du message lui-même :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sa longueur ; - Son intensité ; - Sa précision ; - Etc. 	Le système de valeur (religieux, philosophique et social) domine la pensée de tout individu lors de l'acceptation ou d'un refus du stimulus venant de l'extérieur.

Source : SEKIOU Lakhdar, opcit, P 370.

B). Les attitudes :

Les attitudes se définissent comme une disposition à formuler certaines opinions à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose. Elles peuvent former un ensemble de jugements et de tendance poussant l'individu à agir dans tel ou tel sens en situation de communication.

Certaines attitudes influencent temporairement et partiellement le comportement alors que d'autres marquent profondément et même définitivement la vie d'un individu.

Les attitudes peuvent être d'ordre collectif ou individuel ou encore de nature consciente ou inconsciente. Dans tous les cas, il est possible que les attitudes modifient l'état d'esprit des individus en situation de communication. Les individus de servent de leurs attitudes pour donner un sens particulier à chaque message reçu.

Toutefois, il est difficile de déminer les attitudes typiques de sympathie, d'hostilité, de compréhension, de coopération, de rejet, etc. Pour chaque individu à l'égard de telle ou telle

communication. Cette difficulté due surtout aux événements à caractère émotionnel pouvant bloquer le processus de la communication. On dénombre plusieurs dont les principaux sont :¹

C). La peur :

C'est un problème émotionnel qui transforme une personne de fond en comble. Si la peur s'installe chez un employé lors d'une communication avec son supérieur, celui-là peut révéler ses émotions par des signes non verbaux. Tels que la transpiration, la nervosité, les rougeurs, la rigidité du corps, etc. La peur se présente normalement lors de situations dans lesquelles l'individu se sent trahi, traqué, etc.

D). L'inattention :

Les employés négligent souvent de lire les bulletins, les avis, les compte rendus des réunions et rapports. Il se produit aussi que les individus ne portent pas ou peu l'attention aux efforts déployés par les autres lors de la communication ou ne savent pas ou peu écouter. Par exemple, lors d'une réunion rassemblant plusieurs personnes, il arrive souvent que celles-ci parlent toutes en même temps, ou s'interrompent pour finir les phrases des autres, ou pensent à ce qu'elles veulent dire plutôt que d'écouter réellement.

E). La méfiance :

Les subordonnés remettent souvent à plus tard l'application des directives venues d'en haut ou ils s'agissent sans conviction à cause de la méfiance qu'ils entretiennent sur la qualité du message venant du supérieur.

F). L'évaluation hâtive :

Les individus ont tendance à évaluer prématurément la nature des communications plutôt que de rester réceptifs tout au cours des échanges.

7.2. Les obstacles d'ordre sémantiques.

De multiples éléments liés au langage utilisé négativement sur la compréhension du message. Ces éléments sont le vocabulaire inadéquat, l'expression non appropriée, le manque de cohérence, le défaut d'agencement des idées, les phrases mal choisies, vides de sens et de obscures, le ton élevé de la voix, les mouvements du corps, etc. Ces éléments, ajoutés à des différences de niveaux d'instruction entre l'émetteur et le récepteur sont des obstacles à la communication assez courants.

¹ SEKIOU Lakhdar, opcit, P 371

En outre, la signification que chaque individu donne aux mots lui est propre.

Enfin, la communication efficace nécessite qu'on adapte le langage utilisé à la capacité de compréhension du récepteur.

La communication doit se faire dans le langage du récepteur ou selon, ses conditions, si non les messages ne seront pas compris.

7.3. Les obstacle d'ordre organisationnel :

La circulation des messages dans l'organisation s'avère difficile quand elle se heurte à la déformation de l'idée ou de l'information originale. Le message franchit plusieurs étapes avant de parvenir au destinataire ultime. A chacune de ces étapes, le message subit une modification plus au moins importante.

7.3.1 : La modification peut être due aux facteur suivant :

- A). Le court-circuitage de l'information par les responsables des services ;
- B). Le nombre de niveaux hiérarchique par les quels les messages passent ;
- C). Les relations entre les postés établis dans l'organisation ;
- D). Le nombre de groupe socioprofessionnel ;
- E). L'intérêt porté au message de la part de l'émetteur vis-à-vis du récepteur ;

Il en résulte que la personne au bout de la « squelette » du message, car l'idée principale est sérieusement interprétée et déformé en cours de route par les membres de la « chaine ». L'effet de cette « chaine » sur le message dépend de la taille et de la structure de l'organisation.

Généralement, la grande organisation établit une structure qui régularise les relations de pouvoir en définissant le champ et les conditions d'exercice.¹

¹ SEKIOU Lakhdar, opcit, P 372.

Tableau N°04. Résumé de principaux obstacle à la communication :

Le nombre de niveaux hiérarchique par les quels les messages passent ;	Le nombre de niveaux hiérarchique par les quels les messages passent ;	Le nombre de niveaux hiérarchique par les quels les messages passent ;	Le nombre de niveaux hiérarchique par les quels les messages passent ;
- Les relations entre les postés établis dans l'organisation ;	-Les relations entre les postes établis dans l'organisation ;	• Les relations entre les postés établis dans l'organisation ;	• Les relations entre les postes établis dans l'organisation ;

Source : SEKIOU Lakhdar et autres, opcit P 373.

Résumé de chapitre :

Pour conclure ce chapitre, on peut dire que la communication interne constitue dans la nouvelle approche managériale l'élément de base du système de conduite humaine, qui doit obier à des règles et s'appuyer sur des pratiques pour qu'elle puisse construire une bonne relation personnelle entre collaborateurs, ce qui permet d'avoir une meilleure conception des problèmes du personnel et de faciliter leur adhésion aux objectifs de l'organisation.

CHAPITRE III

Chapitre III Gestion de conflits dans l'entreprise

• Préambule.

1. Définition.
2. Les approches théoriques du conflit selon les auteurs.
3. L'origine des conflits sociaux.
4. La naissance du conflit au sein des organisations.
5. Les différents types de conflit.
6. Les différentes formes du conflit.
7. La fonction Ressource Humaine dans la gestion de conflits.
8. La politique de l'entreprise dans la gestion de conflits.
9. Les enjeux de la démarche de l'intervention.
10. La démarche d'intervention de l'entreprise.
11. L'entreprise face aux conflits.

I. Méthodes et stratégie de résolution de conflits.

1. Les procédures de règlement des conflits.
2. La conciliation et la médiation.
3. L'arbitrage.
4. Nouveaux mécanismes de règlement amiable des conflits.
5. Développement des stratégies.

II : Technique de négociation et résolution de conflits

1. L'approche de la prévention-conciliation.
2. La négociation.
3. Technique de négociation.
4. Caractéristique d'un bon négociateur
5. Le processus de la négociation

• Résumé

Préambule :

Toutefois, si les conflits ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives voire dramatiques. Tout d'abord sur l'individu (perte de confiance, de performance, de dynamisme, problèmes de santé ...); ensuite sur l'organisation (baisse de productivité, mauvaise image externe.).

Il est donc nécessaire d'appréhender sérieusement cette gestion des conflits en installant un climat propice à la communication et un style de management adapté à l'organisation (taille, activité, direction...). La prévention est certainement à mettre en avant mais l'organisation doit savoir gérer le conflit lorsqu'il est présent et cette gestion ne s'improvise pas dans un couloir ou au téléphone. Elle nécessite une connaissance, un véritable travail de fond qui peut, à long terme, être profitable.

1. Définitions des conflits

« C'est la dispute et le non entente qui se renvoi comme un mal dans l'entreprise et qui influence négativement sur elle, le conflit est l'affrontement de point de vue multiples qui met des fluets dans l'entreprise dans ce cas-là elle ne répond pas à ses buts quelles a déjà fixé à l'avance »¹

2. Les approches théoriques du conflit selon les auteurs**•Max weber (La sociologie de compréhensive)**

Max Weber considère le conflit comme un agent essentiel de toute socialisation. Il naît de l'inévitable sélection sociale suite au fait que tous ne peuvent pas avoir droit à tout, surtout au même moment. Cette sélection est selon lui permanente c'est-à-dire la paix n'est qu'une situation qui élimine les moyens violents mais non les possibilités de conflit usant d'autres moyens. Il affirme aussi que « n'importe quelle sélection sociale n'est pas une lutte »². Vu que la concurrence y fait de lutte pacifique et la sélection y est assimilée à une lutte pour l'existence qui oppose les uns aux autres, sans l'intention significative de lutte, les individus en vue de leurs chances de vie ou de survie admettent que toute lutte conduit à une sélection.

Weber voit dans la lutte des acteurs sociaux, la volonté d'imposer leur pouvoir ou l'intention de faire triompher sa propre volonté contre d'imposer leur pouvoir ou l'intention de faire

¹MARCH (J.G) et autres. **Les organisations**, Paris, Edition D'organisation, 1991. P 112

² AKOUN (André), ANSART (Pierre). **Le Rober/ seuil (Dictionnaire de sociologie)**, Tours, Octobre 1999. P102.

trionpher sa propre volonté contre la résistance du ou des partenaires car pour lui le pouvoir est de « faire triompher au sein d'une sélection sociale sa propre volonté. »¹

Weber part d'une idée marxiste, mais en la transformant il distingue trois types de stratifications : la classe sociale proprement dite, la hiérarchie des statuts sociaux et la hiérarchie des pouvoirs politiques, et il les définit par une situation économique non plus par la position dans le processus de production, mais par la capacité d'accès aux biens et services du marché.

D'après Weber, les individus sont en conflits permanent pour accéder à un statut supérieur, le conflit permet la conquête de ressources de pouvoir, de prestige et de richesse.²

• **Karl Marx (Matérialisme historique et dialectique)**

Selon la vision marxiste, le conflit est inscrit dans la nature même du social procédé du caractère essentiellement contradictoire des rapports de production. « Les conflits sociaux historiquement importants sont donc tous ramenés à des conflits de classes définis par propriété ou la non propriété des moyens de production ».³

Chaque société peut se caractériser à un moment donné par son mode de production. Un mode de production est un ensemble constitué par les forces productives et les rapports sociaux de production. A chaque étape de l'évolution social, le mode de production traduction traduit un état de la société.

Avec l'évolution rapide des forces productives contrairement aux rapports sociaux de production, une époque de révolution social débute qui a pour fonction de faire disparaître les rapports de productions anciens pour permettre le développement de rapports plus conformes au niveau atteint par les forces productives.

Marx a fait de la lutte de classe l'unique moteur de tout changement.

Les conflits ouvert la voie aux transformations sociales, ils peuvent permettre surtout s'ils prennent une forme violente de renverser une situation ressentie comme injuste. La succession des modes de production s'explique par le conflit social entre deux classes.

¹ BOURQUER (R) et THUDEROZ (C). **Sociologie de la négociation**, Paris, Edition, La Découverte, 2002, P 51.

² KALBERG (Stephan). **La sociologie historique comparative de Marx Weber**, Paris, Edition, La découverte, 2002, P 72.

³ BOUDON (Raymond) et autres. **Dictionnaire de sociologie**, Paris, Edition Larousse, 2000, P 42

3. Origine de conflits sociaux

Les conflits peuvent avoir des origines multiples et variées, car au milieu social ils sont très nombreux. L'origine d'un conflit peut être la cause d'une perturbation, déstabilisation ou un déséquilibre vécu ou perçu par un ou plusieurs employés dans leur relation de travail avec l'employeur. Certaines sont internes au fonctionnement intellectuel de l'individu, d'autres naissent du fait même des relations interpersonnelles et des enjeux de pouvoir, et d'autres encore relèvent de problèmes organisationnels.

Certains conflits les plus communs et les plus fréquemment rencontrés dans l'entreprise sont :

3.1. « Différences de statut

3.2. Lutttes sourdes pour le pouvoir

3.3. Divergence d'intérêts (acquis menacés par un changement en perspectives)

3.4. Mauvaise ou non perception de la réalité

3.5. Incompatibilité de cultures /identités, de caractères et de personnalités

3.6. Incapacité de communication et de négociation interpersonnelles, etc.».¹

Le conflit naît souvent d'un désaccord qui n'a pas peut être réglé, ou de la négligence et de la passivité des acteurs. Des désaccords sont souvent la conséquence d'absence d'harmonie, absence de convergence, de convivialité et absence de communication positive, importance d'une bonne communication interne. Il a des causes individuelles, organisationnelles et sociales. L'agression peut aussi constituer une raison qui gère des conflits, soit des agressions (verbal, gestuelle, ou physique) qui peut être considérée comme le symptôme d'un conflit non encore résolu.

4. La naissance du conflit au sein des organisations

Dans une organisation, les conflits naissent le plus souvent d'un fossé creusé insidieusement entre l'organigramme et le sociogramme de l'entreprise, autrement dit entre les structures informelles, de l'organisation (statut, poste, fonction, rôles, avantages...) et les structures informelles, qui décrivent les liens d'interdépendance réels entre les acteurs (échanges d'informations, habitudes de travail, rythme, jeux de pouvoir et d'influence, contrôle

¹GARBY (Thierry). **La gestion de conflits**, Paris, Edition Economica, 2004, P 6

d'informations pertinentes...). Si l'écart entre les deux est importantes risques de conflit augmentent parce que les acteurs, agissent et communiquent principalement de façon informelle, non prévue et par conséquent non prévisible. Cet écart est inévitable, parce que les acteurs sont des hommes et des femmes qui agissent avec leur affectivité, leur histoire personnelle, leurs habitudes de travail. Ils s'adaptent aux mouvements nouveaux, créent des réseaux relationnels et fonctionnels dans l'entreprise, les points de départ des conflits sont de diverses natures : économiques, sociales, technologique, et psychologique.¹

Selon un chercheur américain, beaucoup sont les facteurs qui peuvent être propices à l'émergence de conflit en milieu organisationnel. Certains sont personnels ou contextuels, souligne Pondy (1967). Parmi ceux-ci, on retrouve ceux qui naissent du fait même des relations interpersonnelles, des enjeux de pouvoir, d'autres encore relèvent de problèmes organisationnels qui peuvent être marqué, selon Leroy (2006), par la pression au travail trop faible au trop élevée, le manque de leadership, de précision des rôles ou de soutien social, des attentes imprécises ou un système de valeurs organisationnelles peu transparent.

Dans le même esprit, d'autres chercheurs comme Schernerhorn, Hunt et Osbon (2002) proposent que les situations d'interdépendance dans un circuit de production ou un besoin élevé de coopération entre les individus ou unités puissent également être sources de conflits.

Ils soulignent qu'un trop grand écart entre la position hiérarchique et l'influence ou les valeurs de personnes ou des groupes interdépendants, peut aussi occasionner des conflits tout comme une insuffisance de ressources-réelle ou perçue /matérielles ou humains-peut mener au développement d'une concurrence malsaine entre les diverses composantes de l'organisation.

5. Les différents types de conflit

En général, les conflits entre les salariés dans le travail naissent de désaccords sur plusieurs aspects du travail. Aujourd'hui, certains des types les plus courants et souvent les plus délicats, de conflits du travail porte sur les questions salariales, les avantages sociaux, le licenciement et la sécurité de l'emploi. Certains estiment que la définition ou l'objet d'un conflit est parfois très précis. Dans son ouvrage « The Médiation process » Christopher W. Moore préconise une classification plus efficace. Elle se fonde sur les causes du conflit et est aujourd'hui universellement reconnue.

¹ COMPERE (Bernard). **Régulation des conflits du travail**, Edition d'organisation, 2002, P 74

6. Les différentes formes du conflit

Les conflits peuvent être manifestés de plusieurs façon (ouverts ou déclarés, latents et refoulés), et qualifiés de nombreuses manières suivant les acteurs en présence (leur nombre, âge, et leur position hiérarchique). Il tient compte du sujet en question par rapport aux avantages et au pouvoir des protagonistes, ainsi que son évolution.

6.1. Les conflits ouverts/déclarés

Ce conflit est mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt. « Les conflits ouverts sont connu : les protagonistes sont identifiés et ils ont chacun de bonnes raisons d'être mécontents du comportement de l'autre. Il est difficile à un observateur extérieur de démêler le vrai du faux, tant les deux parties affirment détenir la vérité. Elles sont d'ailleurs complètement convaincues de leur bonne foi et de leur juste cause. Les positions des uns et des autres durcissent. Ils cherchent des alliés que s'ils ne gardent pas eux-mêmes une bonne distance, se laissent totalement influencer et subjugué. Il en résulte alors une guerre de clans qui ne vaut pas mieux ». ¹

6.2. Le conflit latent ou larvé

C'est la forme de conflits qui est en quelques sorte « étouffé » reliés à des raisons tels que la peur des réactions des autres, peur du conflit déclaré ou de ne pas être à la hauteur d'une confrontation. Ce conflit s'est traduit de différentes façons comme ce le cas de l'absentéisme, le stress, et le retard dans le travail. « Ces conflits larvés sont les pires pour l'ambiance de travail et pour le rendement. Ils absorbent beaucoup d'énergie chez les responsables et leurs subordonnés. Ceux-ci ne parlent pas ne posent pas les vraies questions parce qu'ils craignent de blesser autrui, de rompre un semblant d'harmonie ou d'entente. Ils gardent leur masque de bienséance. Ils ne se sentent pas sécurisés par leur hiérarchie. C'est une position d'attente difficile, parce que personne ne sait par quel bout prendre le problème. ». ²

¹ BREARD (Richard) et autres. Gestion des conflits, Paris, Edition, Liaisons 2002, P 25-26

² Ibid. P 24

6.3. Le conflit refoulé

Cette forme de conflit ne trouve pas vraiment des solutions définitivement acceptables pour une ou l'autre des protagonistes. Il risque donc à tout moment de devenir un conflit déclaré.

Bien évidemment les individus ne sont pas constamment engagés dans des conflits. « Cependant, ils vivent souvent situations qui sont parfois tendus, stressantes. Ils sont confrontés à des crises tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. Ils vivent ces crises parce que, les ressources étant par nature limitées dans un environnement donné, il faut les répartir entre les différentes personnes qui peuvent y prétendre. Ces personnes ne sont pas toujours d'accord sur le bien-fondé de cette répartition. C'est pourquoi elles décident, lorsqu'elles ont épuisé divers moyens pacifiques, de faire reconnaître leur droit par le moyen du conflit. Ces ressources sont de nature variées : financière, matérielle, intellectuelle, humaine, et même symbolique lorsqu'il s'agit de défendre une image ou une réputation menacée». ¹

II. La gestion des conflits dans l'entreprise

En général, les conflits sont mal perçus par l'entreprise. Ils font peur car, caractérisés par une irrationalité prononcée, ils provoquent la déstabilisation de l'ordre et de la logique présents dans l'entreprise. Quand ils sont bien gérés, ils peuvent être une occasion de progrès extraordinaire. Mal géré, ils peuvent mener à la ruine et à la désolation. En somme, l'entreprise doit connaître les mécanismes et les processus de résolution pour parvenir à ce que la gestion des conflits devient une pratique habituelle au sein de l'entreprise ou l'organisation.

Pour cela, il faut qu'elle mette en place des politiques permettant de traiter au mieux les conflits qui apparaissent. Il faut aussi qu'elle désigne une ou un certain nombre de personne capable d'établir à l'occasion de chaque conflits une stratégie car ils sont plusieurs et demande une bonne méthode de résolution les plus appropriées à utiliser pour chaque cas.

¹BREARD (Richard) e autres. Opcit, P. 26

1. La fonction Ressource Humaines dans la gestion de conflits

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

Selon Cadin L. « La gestion des ressources humaines est définie comme ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité de l'entreprise. ».¹En d'autres termes, Cadin L. réoriente sa signification de la GRH en la définissant, « de façon générale, comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixé dans un contexte d'incertitude accrue».²

I y a gestion du personnel parce qu'une activité à réaliser par une organisation nécessite la contribution des personnes. Donc des hommes et femmes qui interagissent les uns avec les autres, qui font d'ailleurs partie de toute organisation sociale au sein de laquelle ils évoluent et sont des acteurs. Le conflit est inhérent à la réalité humaine, il est souvent lié aux statuts, pouvoirs et rôles que les acteurs assument ou jouent.

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

2. La politique de l'entreprise dans la gestion de conflits.

Une politique de gestion de conflits est applicable dans toute entreprise qui veut prévenir l'émergence des conflits aussi pour être en harmonie avec son environnement social et politique. Il s'agit donc de prévoir et résoudre. La mise en œuvre des politiques de gestion existe dans tous les niveaux, car il est différent d'une entreprise à une autre et même d'un pays à un autre. Les conflits peuvent être de toute sorte.

L'entreprise a la capacité d'élaborer différents aspects de la politique de gestion des conflits.

¹ CADIN (L) et autres. **Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie**, Paris, collection Gestion Sup, Editions Dunod, 3^{ème} édition, (2007), P 4.

²Ibid. P 5

Ses principes peuvent être fixées au paravent, car l'entreprise tient compte dans la mesure du possible de la taille de l'organisation ainsi que de la nature, l'échelle et de la complexité des activités exercées.

Elle prend donc en considération les circonstances connues susceptibles de provoquer un conflit qui est liée à la structure et des activités de ouvriers. Ce qui veut dire prévenir et gérer les conflits susceptibles d'apparaître à l'occasion des opérations réalisées entre les salariés.

L'entreprise doit régler les conflits car ils sont souvent opposants aux intérêts de l'organisation ou du personnel. Elle peut prendre des mesures organisationnelles et des procédures administratives de traitement et de contrôle des opérations ayant pour objet :

- De prévenir les conflits ;
- D'établir et de maintenir une politique appropriée de gestion des conflits ;
- De détecter les situations qui donnent lieu ou sont susceptibles de donner lieu à des conflits ;
- De tenir et mettre à jour un registre des activités pour lesquelles des conflits se sont produits ou sont susceptibles de se produire ;

Cette politique tient compte de l'appartenance à l'entreprise au titre d'éventuels conflits pouvant opposer les intérêts de l'organisation. Elle met alors en place des dispositifs de contrôle :

2.1. Mesure préventives

L'entreprise s'assure du respect par le personnel de l'organisation des obligations professionnelles auxquelles il est soumis dans l'exercice de ses activités et du respect des dispositions réglementaires applicables à ces dernières. La fonction (conformité) est assurée de manière indépendante par la société assistée d'un responsable de contrôle périodique dont la fonction est confiée aux directeurs de la conformité et du contrôle permanent de l'entreprise.

Dans ce cadre, des mesures d'organisation et des règles de procédure ont été mises en place pour prévenir le conflit en particulier :

A l'occasion d'une utilisation information par les différentes parties prenantes aux décisions de gestion des participations des salariés.

2.2. Mesure de contrôle

Cette mesure permet d'assurer respect des procédures visant à prévenir les conflits, d'une part et de détecter les conflits qui pourraient survenir malgré les mesures préventives en vue de les résoudre d'une manière équitable, d'autre part.

Dans ce but, l'entreprise a pour mission d'effectuer :

- a. Une revue régulière des situations pouvant générer des conflits-y compris entre entités du groupe.
- b. Un contrôle des restrictions à la circulation des informations confidentielles ou privilégiées.¹

3. Les enjeux de la démarche de l'intervention

Les enjeux d'une démarche sont considérés comme des outils d'anticipation des besoins de l'entreprise en ayant recours un diagnostic identifiant les besoins spécifiques dont l'entreprise aura besoin à moins ou long terme. Il est d'importance majeure dans toute politique de ressource humaine car ils sont accompagnés d'une stratégie dont l'entreprise met en place pour gérer les conflits.

Deux stratégies sont possibles :

1. Trouver une solution provisoire.
2. Trouver une solution permanente.

4. La démarche d'intervention de l'entreprise.

L'entreprise doit identifier les conflits et envisager les résoudre au regard de la réglementation pour ne pas qu'ils deviennent une habitude. Elle peut mettre en place des représentants de la direction ou un « certain nombre de personnes en son sein sachent établir à l'occasion de chaque conflit une stratégie pour utiliser la méthode de résolution des conflits la plus appropriée à chaque cas »²

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

¹ RIGAUX (Marc), HUMBERT (Patrick). **Conciliation, média et arbitrage**, Paris, Vers une régulation européenne des modes alternatifs du règlement des conflits (collectifs) du travail, REGES-FORUM, 2011, P 13

² GARBY (Thierry). Opcit, p 161.

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

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

- Sensibilisation de personnes clés
- Détermination et formation des personnes appelées à mettre en œuvre la politique et à gérer les conflits
- Détermination du contenu de la politique
- Faire connaître cette politique
 - Rédaction de clauses contractuelles types à insérer dans les contrats.
 - Rédaction de contrats types de recours aux ADR
- Choix et formation des intervenants extérieurs
- Mécanismes de suivi de cette politique
- Une stratégie de gestion de chaque conflit individuellement
- Une politique de détection des risques de conflits
- Description des termes du conflit
- Recueillir des informations sur le conflit chez les diverses parties
- Détermination de la nature du conflit
- Impliquer les personnes concernées par l'origine et les conséquences potentielles du conflit
- Hiérarchiser les types de solutions
- Etablir la stratégie¹

¹ GARBY (Thierry). Opcit, P 162-167

5. L'entreprise face aux conflits

Il peut être parfois difficile de discerner le type de conflit auquel l'entreprise à faire.

Cependant, il est important que l'entreprise essaie d'accéder au cœur du problème car cela l'aidera à décider ce qu'il convient de faire au sujet de ce problème.

Pour cela celle doit comprendre c'est quoi le conflit, comment il se produit entre salariés, ce qui veut dire les identifiés.

L'entreprise aurait à gérer des **conflits interpersonnels**(deux personnes différentes) et des **conflits collectifs**de travail (conflit entre une ou plusieurs catégories d'employés dans leur relation de travail avec leur employeur), des conflits non résolu dans le cadre des procédures internes de conciliation ou de résolution à l'amiable de la part des salariés eux-mêmes.

5.1. Les styles de gestion de conflits

Obtenir un succès en gestion de conflit nécessite de choix éclairés. La liste ci-dessous peut aider l'entreprise à décider le style de gestion de conflit à choisir pour une situation donnée.

L'ensemble des styles indique aussi qu'il ne faut pas toujours se procéder à un même style. Il peut faire toute la différence car il existe des petits problèmes qui ne nécessitent pas certains styles. L'entreprise doit porter une attention spéciale aux conflits qui bénéficient les intérêts des protagonistes, ainsi que ses propres intérêts.

De style tels que :

-**Collaboration** : un style de face à face coopératif.

Adapté quand les deux parties veulent trouver une solution et quand il faut qu'elles soutiennent la solution. C'est un style proche de la situation gagne-gagne en négociation.

- **Contestation** : un style de face à face non-coopératif.

Adapté quand on s'aperçoit qu'on s'est trompé, ou que le problème a moins importance pour l'entreprise, ou dans le cas où elle veut augmenter son crédit aux yeux des autres parties et /ou des négociateurs.

- **Evitement** :un style de non-coopération, sans face à face.

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

-Compromis : un style à mi-chemin de tous les autres et qui intègre des éléments de tous les autres.

Adapté dans le cas des problèmes d'importance modérée.

I. Méthodes et stratégie de résolutions de conflits

1. Les procédures de règlement des conflits

Les procédures de règlement des conflits du travail sont très diverses. Il convient à chaque entreprise ou même un pays de prévoir une procédure pour chaque catégorie de conflit. La plupart des entreprises établissent une distinction entre les types de conflits, pour lesquels ils ont instauré des procédures et des règlements distincts qui reflètent habituellement l'évolution particulière du système des relations professionnelles dans l'entreprise.

Beaucoup sont ceux qui demeurent par la conciliation, la médiation, l'arbitrage et la voie juridictionnelle, des méthodes qui reposent sur la loi et mettent en cause un tiers indépendant et impartial.¹ Cependant, de plus en plus d'autres formules nouvelles de règlement amiable sont mises en place, ce qui permet aux deux parties de résoudre par elles-mêmes leurs différends par la négociation, en ayant éventuellement recours pour les aider à trouver une solution mutuellement acceptable.

2. La conciliation et la médiation

2.1. Conciliation

Pour résoudre les conflits, les entreprises ont le plus souvent recours à la conciliation, c'est une technique qui règle le désaccord d'une manière amiable en issue favorable pour les protagonistes. La conciliation est très difficile à distinguer en pratique de la médiation.

C'est un mécanisme à travers lequel un tiers (organisme ou personne) aide les parties à trouver une solution.

La conciliation est volontaire lorsque les parties sont libres d'y recourir ou non ; elle est obligatoire lorsqu'elles sont assurées par un tiers choisi d'un commun accord par les parties

¹ RIGAUX (Marc), HUMBERT (Patrick). *Opcit*, P 33

en dehors des mécanismes fixés par le règlement ou la loi.¹ Ce qui veut dire que la personne ou organisme qui effectue la conciliation agit donc comme un facilitateur du processus, il ne décide pas à la place des opposants mais crée un climat propice aux parties litigieuses à trouver une solution. " La présence d'un tiers, aide à résoudre le problème. Cette présence a quelque chose de magique. Même si le tiers, conciliateur ne fait rien pour aider les parties, sa présence facilite la négociation. Cet effet magique résulte de quelques facteurs psychologiques. Du fait de la présence du conciliateur, l'agressivité décroît, au moins dans l'expression. On n'ose pas dire devant un tiers ce qu'on dirait à son adversaire en tête à tête à tête ".²

2.2. Médiation

Le processus de médiation fonctionne de la même façon que celui de la conciliation, la seule différence se trouve dans le rôle du médiateur (personne ou organisme). « La médiation est une approche globale qui prend en compte la situation présente et qui est ouverte à l'expression des causes de l'antagonisme, conduit sur les chemins de l'anticipation pour favoriser le maintien d'un lien qualitatif de communication. »³ Il s'agit comme conciliateur, en aidant les parties à trouver un accord, mais il n'est pas tenu de rechercher une solution à tout prix. "Le médiateur va tenter de détacher les gens du problème, de les faire négocier sur les intérêts plutôt que sur les positions, de leur faire explorer les champs de possibles et découvrir des alternatives créatives. Il leur fera prendre conscience de leur BATNA (best alternative to a negotiated agreement-meilleure solution de recherche). Il pourra aussi les entendre en aparté pour leur permettre de dire ce qu'elles ne veulent pas dire face à face. La médiation se situe clairement dans le domaine de la facilitation. Occasionnellement, elle peut évoluer vers l'avis. Elle ne va jamais à la décision"⁴.

Le médiateur joue un rôle d'intermédiaire entre les parties. Il favorise les rencontres, il restaure la communication en s'appuyant sur le dialogue et la coopération. Il fait en sorte que les opposants entretiennent une relation plus pacifique en surmontant leurs antécédents. Il s'efforce d'être réaliste, concret et objectif.

La démarche fonctionne en quatre temps :

1. Préparation d'un climat favorable et instauration des règles de travail ;
2. Présentation des faits à tour de rôle par les personnes en conflits ;

¹ Opcit. P 35

² GARBY (Thierry). Opcit, P 38

³ LASCoux (Jean-Louis). **Pratique de la médiation**, Paris, édition ESF, 2001, P 19

⁴ RIGAUX (Marc), HUMBERT (Patrick). Opcit, P 46-47

3. Recherche de solution ;

4. Formulation d'un accord et transcription écrite, signature de contrat par les protagonistes.¹

3. L'arbitrage

L'arbitrage est un instrument usuel de conflits applicable beaucoup plus dans les organisations tant sur le plan national que sur le plan international. « Il à confier la résolution du conflit, par une décision appelée sentence, à un juge choisi par les parties ou choisi par une institution à laquelle elles ont décidé de se référer. »² Le juge ou le tiers choisi est habilité à prendre une décision visant à résoudre le conflit. Dans ce cas les parties se trouvent impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut une fin apaisée sans rebondissement. Néanmoins, cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent donner leur consentement ce qui est en soi un premier pas vers la « réconciliation ».

Au sein de l'entreprise cette procédure est née du désir d'éviter que leurs litiges soient soumis aux tribunaux judiciaires. Ce souhait correspond à plusieurs aspirations qui peuvent d'ailleurs se cumuler pour la même affaire.

- La confidentialité
- La technicité
- Le choix de la procédure
- La gestion du temps
- Le désir d'éviter de recourir à un juge étranger
- Le cout de l'arbitrage.³

4. Nouveaux mécanisme de règlement amiable des conflits

La connaissance de toute les méthodes et procédure de résolution de conflits ne suffit pas à ce que la gestion des conflits devienne une pratique habituelle au sein de l'entreprise et ne garantit pas d'y mettre fin. L'adoption d'une résolution à l'amiable est possible grâce aux nouveaux mécanisme de règlement amiable des conflits, ils font donc partis intégrantes des nouvelles formes de règlement des conflits parallèlement aux autres méthodes qui sont la

¹ CARRE (Christophe). **Sortir des conflits avec les autres**, Paris, Edition Eyrolles, 2004, P 185

² CARRE (Christophe). *Opcit*, P 127

³ *Ibid.* P 128

conciliation, la médiation, etc. Ils sont considérés comme des outils et techniques novateurs de règlement des différends. Il n'en existe cependant pas de définition précise, mais on peut les définir comme **des méthodes visant à régler les conflits par l'intervention d'un tiers.**

Ce tiers est en mesure d'implanter un ensemble de procédures extérieures aux règlements de l'entreprise. " D'autre, enfin, les considèrent comme un ensemble varié de mécanismes volontaires élaborés par les les utilisateurs eux-mêmes en vue de régler leurs différends. Ces différentes méthodes sont de plus en plus pratiquées dans l'entreprise. De nombreuses formules de règlement amiables des conflits sont maintenant appliquées. Certaines plus courants sont les suivants : les bons offices, système dans lequel un tiers aide les parties à trouver une solution au conflit sans s'attaquer aux questions de fond ; la conciliation, ou un tiers neutre aide les parties à communiquer en vue de résoudre le conflit, sans proposer de suggestions ou d'idée personnelles ; la médiation, ou un tiers neutre et expérimenté propose des suggestions pour stimuler la discussion et permettre d'aboutir à un règlement ; l'arbitrage, ou les parties soumettent leur litige d'un commun accord à un tiers neutre dont elles s'engage à accepter la décision sans appel ; la conférence de règlement, qui est menée par un juge, retraité ou non ".¹

5. Développement des stratégies

Des stratégies de gestion des conflits doivent être mise en place dans le but de mettre fin aux conflits. Le résultat d'une bonne résolution est une opportunité de croissance des individus et des groupes. Au sein de l'entreprise des responsables (les différents services) susceptibles d'être confrontés à des conflits, doivent maîtriser les techniques et les outils de gestion des conflits, caractéristique à l'entreprise." Il est évident que les personnes chargées de la mise en œuvre d'une politique et en cette matière de la gestion de conflits. Il est également souhaitable qu'elles soient très informées des grandes stratégies de l'entreprise pour pouvoir prendre les bonnes orientations dans les négociations qu'elles pourront mener au assister ".²

Le développement des stratégies peut aboutir à la création d'une fonction de gestion de conflits qui devient une culture de l'entreprise. Une culture de transparence qui favorise un climat d'échanges et des interactions mutuelles, atouts majeurs pour traiter les problèmes des personnes. Cette culture doit permettre aux responsables (gérants des conflits), qui doivent mieux prendre conscience de leurs propres rôles.

¹ RIGAUX (Marc) et HUMBERT (Patrick). Opcit, P 42

² GARBY (Thierry). Opcit, p 162

5.1. Le manager

Les conflits lorsqu'ils sont bien managés, ils peuvent préserver l'unité entre salariés et les chefs hiérarchique. "Selon la taille de l'entreprise, il pourra y avoir un gestionnaire de conflits au sein de chaque unité significative ou une personne ou un service unique pour l'entreprise mais il sera fondamental que ceux-ci soient en prise directe avec les opérationnels". L'utilité des conflits dépend donc de la souplesse ou de la rigidité des responsables y gèrent. Il y a ceux qui tolèrent (ignorance total de conflits) ou encore l'émergence d'autres conflits. Ceux qui sont rigides permettent une meilleure réciprocité, un meilleur climat d'échanges et interactions entre les travailleurs permettant d'atteindre des objectifs de l'entreprise.

Les outils de gestion des conflits

Les responsables doivent se munir de quelques outils relativement simples et pratiques pour construire leurs stratégies de résolution des conflits. Certaines sont spécifiques aux différents types de conflits et demande d'être adaptées aux situations donnés.

Se munir avec des outils permettant aux responsables de stimuler leurs réflexions dans la gestion de conflits à traiter de manière à rester plus neutre possible.

Des outils tels que :

- L'élaboration des conflits :
- La négociation ;
- La coopération ;
- La consultation intergroupe ;
- L'enquête dialectique ;
- La confrontation ;
- L'utilisation des tiers ;
- La contrainte ;
- L'arbitrage¹

¹ BREARD (Richard). Opcit, P 179-203

II. Techniques de négociation et résolution de conflit

1. L'approche de la prévention-conciliation

Les conflits que vivent dans une entreprise ne peuvent pas être tous prévus à l'avance. Ils surgissent parfois de manière brutale. Ils s'annoncent parfois bien à l'avance donnant ainsi suffisamment de temps à la réflexion, l'analyse, l'interprétation, la décision et la mise en œuvre des solutions envisagées (c'est le cas des entreprises qui réussissent). Les conflits sont donc inévitables dans les organisations humaines. Il est évident que l'entreprise qui veut survivre en environnement concurrentiel doit créer en son sein les conditions de cette survie.

Elle doit en particulier, établir une atmosphère propice aux échanges permanents entre les travailleurs, de motivation, d'implication, et de coopération, etc.

En reconnaissance des conséquences parfois néfastes des conflits, non seulement sur l'entreprise elle-même, mais y compris sur l'environnement externe, l'entreprise moderne vise la prévention comme première méthode de gestion des conflits." Le concept de prévention des conflits ne recouvre pas des techniques spécifiques à la prévention des conflits. Il couvre des stratégies différentes de mise en œuvre des mêmes techniques afin d'agir en amont du conflit et d'éviter qu'il dégénère en un litige ouvert ".¹

La mise en œuvre des stratégies, méthodes, ou même l'approche de la prévention ou toute politique de gestion de conflits à tous les niveaux donne à l'entreprise la possibilité de prospérer mieux et plus vite dans tous les domaines.

2. La négociation

Essentiellement, la négociation consiste à résoudre des différends entre plusieurs parties, en cherchant un terrain d'entente par la discussion et le compromis. De ce fait tous les modes de résolution des conflits tirent leur origine de la négociation. Il peut s'agir d'une entente se situant à quelque part entre ces deux pôles. Afin que les deux parties puissent aplanir leurs divergences, elles doivent les exprimer clairement tout en comprenant le point de vue de l'autre partie et s'employer à les résoudre de manière logique en faisant preuve d'ouverture d'esprit.

" La négociation est l'activité mettant en présence deux ou plusieurs parties (individus, groupes, délégations) qui en raison de leur indépendance, veulent trouver une issue

¹ GARBY (Thierry). Opcit, P 11

satisfaisante, et non violente à une situation exigeant, de la part de chacun, la prise en compte de la réalité de l'autre"¹.

La négociation est souvent la première méthode de gestion de conflits qui consiste à affronter les deux parties avant de passer à une résolution à l'amiable. " La négociation est un échange de vue destinés à éviter l'affrontement et à orienter la relation vers la recherche des points d'accord. Elle prend en compte la satisfaction mutuelle des besoins de protagonistes. C'est une forme de dialogue qui permet de traiter le conflit en le dépassionnant".²

Toute négociation réunit les parties en conflits, ils exposent leurs divergences mais le but ultime doit être la conclusion d'une entente, une décision commune.

3. La technique de négociation

La négociation couvre un large éventail de sujets, qui vont des négociations internes d'une organisation, en passant par les négociations qui concernent les autres domaines de la gestion.

Au sein de l'entreprise il existe des différentes techniques de négociation qui relèvent de la tactique au cours de la négociation. « Dans le monde du travail, la négociation est encore trop souvent considérée comme une manœuvre suspecte. Les responsables la craignent parce qu'ils se sentent attaqués dans leur statut de cadre au mieux ils veulent bien consulter leurs collaborateurs, leur demander leur avis, avant de prendre leurs décisions. De leur côté, les employés redoutent une manipulation ». ³

Ces techniques dépendent d'un négociateur à un autre en rapport avec son expérience en matière de négociation et ses propres techniques en fonction de sa personnalité.

4. Caractéristique d'un bon négociateur

La capacité à négocier est une aptitude très importante chez un gestionnaire de conflits, car une négociation est utilisée pendant toutes les phases du conflit.

Quand un responsable est chargé de débiter la négociation, il doit toujours garder à l'esprit ses objectifs. A chaque fois qu'il fait une nouvelle proposition (concession), il doit être sûr qu'elle s'inscrit dans ses limites. Parfois cela demande de réfléchir vite.

¹ AUDEBERT (Patrick). **La négociation**, Paris, Edition d'organisation, 1995, p 34.

² CARRE (Christophe). *Opcit*, p 163

³ *Ibid.* P 182.

Pendant la négociation, il peut être bon d'interrompre pour une réflexion plus claire des propositions exposées. Cela ne se fait que dans les négociations officielles ou importantes.

Cependant, cela peut être utilisé dans presque toutes les négociations. Si la négociation se passe en groupe, cela permet aussi de considérer les nouvelles suggestions /offres de l'autre partie au lieu de perdre du temps à essayer de connaître l'opinion du reste du groupe.

5. Le processus de la négociation

Une négociation ne peut pas être menée sans une organisation au préalable sur les aspects qui doivent être discutés, une certaine division et ordre dans lequel la négociation doit dérouler. Il s'agit d'un processus qui peut prendre du temps. Il arrive souvent, lorsque le conflit est important, celui qui a effectivement le pouvoir de le résoudre par le moyen d'une négociation de négociation et achèvement de négociation.

Le processus de négociation peut être divisé en :

5.1. Préparation

Beaucoup sont ceux qui insistent sur la nécessité de préparer méticuleusement une négociation car le succès de la négociation dépend directement de la qualité de préparation.

Une préparation à l'avance pour se donner le temps d'entreprendre et de mener à bien les actions nécessaires à optimiser les conditions de la négociation. « Une des plus importantes et difficiles tâches du gestionnaires de conflits est de révéler aux négociateurs tous les aspects de la négociation qu'ils devront mener et de s'assurer qu'ils l'ont préparée complètement et avec tout le sérieux nécessaire.»¹

Le négociateur quoi que soit sa formation il est là pour aider à trouver un bon accord entre les parties en utilisant de son expérience pour suggérer des solutions que les parties n'ont pas envisagées seules

5.2. Discussion

Un aspect important dans une négociation est de **discuter le problème**. Il est important de comprendre les problèmes et les objectifs des parties. Sans cette compréhension, c'est impossible de proposer des solutions. L'important donc c'est de **prendre connaissance et comprendre** le problème afin de créer les conditions d'une situation de gagnant-gagnant. « Il

¹ GARBY (Thierry). Opcit, p 32

faut s'assurer ensuite que la description du conflit à laquelle on sera parvenu en interne, correspond bien à la perception des deux parties. A défaut, on traiterai un faux problème. La conséquence en serait, certes, une limitation considérable des chances de succès mais aussi le risque de consentir des concessions inutiles et de ne pas oser demander ce dont on a le plus besoin. »¹.

Il est capital donc de demander et savoir écouter. L'aptitude la plus importante chez un négociateur est la **capacité à écouter**. C'est essentiel pour se familiariser avec les inquiétudes, les positions et les buts des parties. Une autre qualité importante aussi est de savoir **poser les bonnes questions**. Poser des questions est important car cela donne l'occasion d'obtenir plus d'information et en plus, de s'assurer que l'on comprend bien l'information qui nous est donnée, permettant aussi d'étudier les arguments de l'autre partie et comprendre la contradiction.

5.3. Proposition des solutions

Afin de pouvoir proposer des solutions, il faut **résumer** ce qui a été dit, **analyser** les conséquences, et être capable de proposer des **suggestions ou solution innovantes** basées sur cette analyse. Tout cela peut être dit au cours d'une réunion.

Selon Garby Thierry il existe trois types de solution à un conflit :

- Mettre un terme à la relation ;
- Modifier les termes de la relation ;
- Créer une autre relation.

5.4. Finalisation

Entamer la négociation est difficile, la conclusion doit aboutir à un accord et pas un malentendu car c'est l'échec de tout ce travail ardu. Finaliser une négociation demande des étapes :

•Formulation de l'accord

Avant de formuler un accord, tous les aspects doivent être acceptés par les parties, en particulier la définition des termes. On doit s'assurer par une récapitulation que tout accord a été bien compris et proposer une confirmation écrite. L'accord doit être positif, le but c'est de

¹ GARBY (Thierry). Opcitp 166

reprendre la relation. « Lorsque les parties se sont entendues sur la reprise des relations et se sont manifesté une confiance retrouvée, elles ne veulent plus discuter des points qui fâchent. Elles craignent de ruiner leur nouvel accord.»¹

-Mise en œuvre de l'accord

Un accord n'est réussi qu'une fois mis en pratique. Il est donc souvent utile d'inclure un programme de mise en œuvre intégré à l'accord de négociation. Un tel programme définira ce qui doit être fait et quand. Une communication par écrit doit être le style le plus simple et précis pour transmettre l'information afin d'éviter les déconvenues et savoir un document définit. Les modalités de cette communication devraient se définir en fonction de qui a besoin de quoi, de comment cette information devra être données, par quelles méthodes.

-Acceptation des parties

Après la clôture de la négociation, les parties doivent être convaincues qu'ils ont eu le meilleur accord qui soit. Cette acceptation a comme unique but de servir les parties à se rappeler qu'il ne s'agit pas d'un mauvais accord voué à être rompu à court terme.

Résumé de chapitre :

Ce chapitre nous a permis d'arriver à conclure cet ouvrage sur les conflits, nous insisterons sur quelques points et nous ouvrirons le débat sur de nouvelles perspectives.

Démontrer les logiques du conflit et bâtir des instruments adéquats d'action constituent une gestion constructive du conflit.

¹GARBY (Thierry). Opcit, p 33

Partie pratique

CHAPITRE IV

Chapitre IV

Présentation de l'organisme d'accueil de TRANS-BOIS

- **Préambule**

1. La présentation de l'entreprise TRANSBOIS

1.1. Historique de TRANS-BOIS

1.2. Situation géographique.

1.3. Rôle de l'entreprise TRANS-BOIS.

1.4. Missions et objectifs principaux de l'entreprise

1.5. Moyen matériel de l'entreprise TRANSBOIS

1.6. Nature d'activité de l'entreprise.

2. Organisation de l'entreprise TRANSBOIS

2.1. La direction générale.

2.2. Département administration et moyens.

2.3. Direction de Maintenances.

2.4. Direction de production.

3. Les procédures d'ajustements de SRH au sein de l'Entreprise TRANSBOIS.

- **Résumé.**

Préambule

Après avoir toute une partie théorique qui me permet de cerner mieux les théories et les notions de bases en relation direct avec mon travail de recherche. Je présenté également l'historique de l'Entreprise TRANSBOIS, sa situation géographique, rôle, mission et objectifs, moyen matériel de l'entreprise et nature d'activité de l'entreprise. Puis, nous mettrons en lumière l'organisation de l'entreprise et les procédures d'ajustements de SRH au sein de l'Entreprise.

1. La présentation de l'entreprise TRANSBOIS

C'est une société de transformation de bois de Bejaia par abréviation (TRANSBOIS), c'est une entreprise publique économique (société par action SPA avec un capital de 284 250 000 DA). Cette entreprise a pour objet de fabrication des panneaux particule ou aggloméré, de latté, de contreplaqué, placage tranches, ou bien d'une manière générale, elle pratique toutes activités de production liées au bois et à sa transformation.

Elle a été inauguré le 24/11/1972 par le défunt président de la république Houari BOUMEDIENE et mit en service en 1973, elle compare trois chaines de production principal de transformation de bois par l'utilisation de machines, et de l'équipement mécanique notamment, dans l'opération de sciage, écorchage, placage, pansage, etc.

L'unité est située dans la zone pré-portuaire (arrière port) en bordure de la route nationale n° 12 sur une surface totale de 14,8 hectares.

1.1.Historique de TRANSBOIS

Afin de subvenir aux besoins de l'Algérie en BOIS et ces dérivés, les autorités nationales ont créé la société nationale des lièges (SNL), le 22 février 1968 est née la société nationale des industries du BOIS « SNIB », quatre années après, suite à l'ordonnance du 03-10-1972, ces deux sociétés se sont regroupées dans le cadre d'une stratégie de développement et d'expansion de industries lièges, est née alors la Société Nationale des Lièges et du Bois (SNLB).

Depuis sa création la maitrise de sa gestion et son contrôle sont devenus un problème majeur pour les responsables qui ont pensé par la suite à une spécialisation des fonctions, la société et ainsi prise en charge par des structures distinctes de la production et de la commercialisation.

C'est dans cette optique que la « SNLB », a été restructurée suivants différents secteurs d'activités, le 30-06-1983 pour donner naissance aux entreprises suivantes :

- Entreprise Nationale de Liège (ANL)
- Entreprise Nationale d'Achat et Transformation des Bois (ENATB)
- Entreprise Nationale des Article Quincailleries Serrurier (ENAQSA)
- Entreprise Nationale de Menuiserie Générale et de Préfabriqué (ANMGP)

La réalisation de la majorité de ces entreprises, a été effectuée par des sociétés étrangères en l'occurrence des sociétés belges.

La « SNLB » s'approvisionnait à partir de la SONACOB, le 01-06-1998 l'entreprise TRANBOIS-SPA a été filialisé à l'issue de la structuration de l'ENATB passant aussi à l'autonomie. Les 10 juin 1998 selon les termes de la note du 28 mars 1998 de monsieur le directeur général de l'ENATB (l'entreprise nationale de transformation de bois). Actuellement devenue le groupe WOOD MANUFACTURE (W.M).

L'ancienne unité de production, après la transformation juridique, devient société commerciale de forme société par action (SPA), est filiale de groupe W.M. sous le nom Entreprise Public Economique (EPE-TRANSBOIS), l'entreprise de transformation de bois de Bejaia dont le capital est de 284 250 000 000 ODA entièrement détenu par le groupe W.M. et dont le siège est situé à Bejaia. Donc au plan juridique définitivement constituée après son inscription au registre de commerce, l'ouverture d'un compte bancaire et la libération en numéraire du premier apport du capital.

1.1.Situation géographique

L'unité TRANSBOIS de Bejaia bénéficie d'un emplacement géographique stratégique dans l'exercice de son activité car elle n'est qu'à deux kilomètres du centre-ville. Et ce situé dans une zone portuaire proximité des routes nationales N°9, N°21, et le chemin de fer ce qui diminue très sensiblement les coûts de transport car la matière première provient essentiellement par voie navale des pays Européens et Africain.

Elle s'étend sur une superficie de 14,8 hectares dont une partie est occupé par le parc de réception du bois, les parcs de première transformation des agrumes et l'autre partie est constitués de l'atelier de production de maintenance les locaux administratifs les magasins de stockages (produit finis) et deux hangars pour les chaudières.

1.3. Rôle de l'entreprise TRANSBOIS :

E.N.A.T.B a pour rôle de satisfaire les besoins nationaux en matière produit des industries de bois, elle participe à la construction de logement à leur équipement par le billet de son secteur meuble.

Tout au cours de son évolution la SNLB a bénéficié hors des plans de développement des crédits lui permettant de renouvellement de son équipement de production.

La réalisation de nouvelle unité de production est élargie ainsi que son champ d'action.

1.4.Missions et objectifs principaux de l'entreprise

TRANSBOIS –SPA est la plus grand et importante société de transformation du bois en Algérie, sa mission s'inscrit essentiellement dans le cadre du développement du secteur de l'industrie « filière bois et dérivés ». Cette entreprise a donc pour objectif :

- Production et commercialisation du bois et dérivé ;
- Satisfaire le marché local et besoin de entreprises menuiserie générale et d'ameublement (produits semis finis et finis) ;
- Création du poste de travail ;
- L'élargissement de la distribution au niveau national, ainsi que la relance de l'économie en particulier ; Réalisation des bénéfices ;

1.5. Moyen matériel de l'entreprise TRANSBOIS :

TRANSBOIS est une grande entreprise de Bejaia par abréviation TRANSBOIS-SPA est la principale société en Algérie, ayant cumulé un indéniable savoir-faire dans le domaine de la transformation de bois d'essence locale, exotique et européenne notamment, la fabrication et la commercialisation de panneaux 100% bois, panneaux partiels ou agglomérés, latté, contreplaqué, et placage déroule grâce à son expérience acquise 42ans. Durant ces années, TRANSBOIS a capitalisée une maitrise réelle de son métier dans le strict respect de bonnes pratique de fabrication, autrement dit, autant d'atouts qui répondent aux attentes de ses clientèles à travers l'entreprise pour satisfaire les besoins de la clientèle.

1.6. Nature d'activité de l'entreprise :

TRANSBOIS est spécialisé dans la fabrication des panneaux industriels (contreplaqué latté, particules), placage, tranchage et sciage (madriers planche, plateaux).

2. Organisation de l'entreprise TRANSBOIS : elle s'organisée comme suit :

2.1. La direction générale :

a- Le Président Directeur Général

Le PDG est responsable du bon fonctionnement du plan stratégique de l'entreprise, et en cas d'absence, le cadre dirigeant assure l'intérim.

b- Cadre Dirigeant :

Il est le bras droit du PDG et son assistant permanent, il assure le suivi et la gestion de toutes les directions de l'entreprise, son contrat pour la charge de directeur Administrative et Finance est un contrat de durée déterminé.

c- Contentieux, ayant pour mission :

-Assurer le conseil, la veille juridique, la prévention de risque et la défense de 96 l'entreprise dans le domaine de droit ;

-Respecter la législation et la réglementation et de les adapter aux besoins de l'entreprise par l'étude et l'interprétation des textes juridiques ;

-S'associer à toutes les grandes décisions commerciales, financières et techniques ;

-Evaluer les risques d'opérations menées et imaginer les montages juridiques les plus avantageux pour l'entreprise

d- Le Secrétaire :

Ses travaux sont liés à la direction générale (la saisie, tris du courrier, etc.)

E- marketing : ayant pour mission :

-D'élaborer et proposer à la direction générale la stratégie et la politique commerciale de l'entreprise ;

-Déterminer les orientations stratégiques, les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en place, après analyse et évaluation des différentes composantes du marché ;

-Animer, coordonner et contrôler, avec les collaborateurs, les activités de conception et de mise en œuvre nécessaires au développement sur le marché des biens ou des services proposés par l'entreprise.

f- Audit : ayant pour missions

-D'observer et analyser afin d'identifier et d'évaluer les risques par le biais d'un ensemble de règles et de procédures ;

-Diagnostiquer en effectuant une synthèse des informations recueillies et identifier l'origine des anomalies éventuelles ;

-S'assurer aussi de la bonne circulation de l'information entre les différents services de l'entreprise.

g-La Direction Administratif et Moyens :

Elle comprend deux département : département administration et moyens et le département comptabilité et finances.

2.2. Département administration et moyens

Le chef de département administration et moyens, occupe un poste très sensible et sa principale tâche est d'assurer le suivi de carrière de son personnel et il veille à l'application de réglementation et les procédures en vigueur et les décisions prises au sein de son département qui comprend les services suivants :

-Service Ressource Humaine

-Général Service Moyen (SMG)

-Service Formation

a-Département de Comptabilité: il est chargée de :

Il élabore le budget des investissements, le budget des charges, la gestion de trésorerie (dépenses, recettes et déplacement), la tenue des inventaires, et le budget d'exploitation finance et comptabilité.

Le département de comptabilité comprend les services suivants :

-Service Comptabilité Générale ;

-Service Finances ;

-Service Analytique.

b-Département Commercial

La tâche de cette direction consiste en approvisionnement en matière première (local et importation) conformément aux besoins de la production. Elle est chargée aussi d'organiser la distribution, ainsi que la satisfaction de besoin, la mise en place des produits à travers tout le pays. La direction commerciale comprend les services suivant :

- Service de vente et Recouvrement
- Service d'Approvisionnement
- Service de Gestion de Stock

2.3. Direction de Maintenances

Elle intervient dans toutes les entreprises préventives, de mécanique générale ou électrique en cas de panne, prendre en charge les études de conceptions et d'aménagements.

Le rôle de la direction à travers ces département et services est :

- Instaurer des meilleures méthodes de travail ;
- Se rendre compte à tout moment de l'état et des modifications des machines ;
- Arriver à minimiser l'importation de la pièce de recharge par la recherche des moyens de leurs réalisations ;
- Mettre à jour la documentation, technique au fur e à mesure des modifications et améliorations effectuées sur les machines ;
- Assurer la gestion de la pièce de rechange ; Elaborer la situation périodique et le rapport mensuel.

2.4. Direction de production

Cette direction est dirigée par un directeur, qui assure le contrôle et le suivi des différentes chaines de fabrication.

Tableau N°2 : Nombre d'effectifs au sein de l'entreprise TRANSBOIS du mois de DECEMBRE 2015

	Permanent	Contractuel	TOTAL
Cadre	24	14	38
Maitrise	50	04	54
Exécution	127	60	187
TOTAL	201	78	279

Source : document interne de l'entreprise TRANSBOIS

3. Les procédures d'ajustements de SRH au sein de l'Entreprise TRANSBOIS

Le service des ressources humaines au sein de l'Entreprise TRANSBOIS et aussi à contribution dans la prévention des accidents, soit en soutenant les superviseurs dans leurs efforts de formation, soit en mettant sur pied des programmes de sécurité stimulants par exemple, placardent des affiches sur lesquelles on peut lire le slogan « Sécurité l'affaire de tous ».

3.1. Recrutement :

La fonction de recrutement à TRANSBOIS joue un rôle primordial dans le SRH en cherchant les candidats susceptibles de satisfaire les besoins exprimés et répondant aux exigences demandées.

Mais ces derniers jours la fonction de recrutement est bloqués au sein de TRANSBOIS-SPA, surtout quand il s'agit du recrutement externe étant donné que cette entreprise est issue d'une restriction suite à une liquidation et aux licenciements et aux sureffectifs et pour combler les postes vacants, l'entreprise procède à un mouvement interne des effectifs soit par la promotion ou par mutation inter service.

Dans cette entreprise la politique de recrutement est basée essentiellement sur le recrutement par le contrat de travail à durée déterminée renouvelable après l'expiration de la durée de validité. La directeur générale (PDG) privilégie les mutations interservices et les promotions du personnel. Son objectif est d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et aussi minimiser les charges qui concernent le salaire.

La détermination du besoin et la déclaration de la vacance du poste :

Avant de lancer une campagne de recrutement l'entreprise a la détermination du besoin qui peut être due par un départ, une création d'un poste et une mutation. L'expression du besoin est faite par les responsables des structures concernées, cette demande sera transmise au chef du personnel qui va de son tour la transmettre au directeur, ce dernier va juger la nécessité de recruter ou non.

Après l'accord du directeur sur le recrutement, le premier acte à faire est publicité du poste vacant et les conditions d'accès à ce poste après avoir analysé et déterminé le profit qui lui correspond. Dans l'entreprise TRANSBOIS, cette vacance du poste se fait publier selon les modes suivants :

- Offre d'emploi auprès des services publics ;
- Affichage interne, lors d'une mutation et promotion ;
- Annonce par voie de presse comme le journal et la radio ;

Après avoir identifié ses besoins, l'entreprise essaye en premier lieu de recruter à l'aide de l'ANEM, en lui envoyant une demande bien précise concernant le profil du candidat recherché. L'ANEM a une mission d'envoyer les candidats qui correspondent aux besoins de l'entreprise pendant 21 jours, donc l'ANEM envoie ces candidats et l'entreprise va les recevoir pour un entretien afin de choisir le bon candidat parmi d'autres. Mais si l'ANEM n'envoie personne au bout de 21 jours, l'entreprise a le droit de choisir d'autres méthodes tel que la presse, la radio, pour trouver la personne correspondant au poste vacant.

3.2. Formation :

Il existe deux types de formation au sein de l'entreprise TRANSBOIS :

- Formation interne
- Formation externe

La formation interne se fait par les ouvriers qu'ils ont déjà un savoir-faire au sein de l'entreprise quand il y'a un besoin lors de départ en retraite et l'acquisition des nouvelles machines, cette formation est faite par le but de mieux adapter les travailleurs dans leur nouveau poste de travail.

La formation externe est une formation très coûteuse pour l'entreprise, puisque ça se déroule en générale dans un institut externe (la plupart de ces formations se passent à Alger) celle-ci concerne que les cadres de l'entreprise.

Après avoir suivi la formation, il y aura une évaluation à froid fait par les supérieurs hiérarchiques pour mieux apprécier le niveau de compétence de ces collaborateurs.

3.3. Rémunération

La rémunération au sein de l'Entreprise TRANSBOIS est fondée sur une grille de salaire.

La grille de salaire de l'Entreprise TRANS-BOIS est une grille indiciaire exclusivement verticale. Chaque poste a une valeur indiciaire (aillant de 1 à 25). Les postes ayant une même valeur indiciaire sont regroupés en un grade. Le directeur n'étant pas concerné par cette grille de salaire mais par des dispositions de rémunération d'un contrat de performance.

Présentation de l'indice des groupes socioprofessionnels :

- Agent d'exécution de l'indice 01 à l'indice 09 ;
- Agent de maîtrise de l'indice 10 à l'indice 13 ;
- Cadre de l'indice 14 à l'indice 25 ;

3.4. Promotion :

La promotion sanctionne le développement des connaissances et des qualifications professionnelles des travailleurs par une nouvelle affectation à un poste de travail qui lui confère un grade supérieur à celui qui était le sien.

Elle suppose l'occupation durable d'un nouveau poste.

La promotion au sein de TRANSBOIS se fait par la proposition de la voie hiérarchie, le SRH l'envoie au PDG pour l'approbation, une fois le PDG l'approuve le SRH établie une décision de mise à l'essai.

Le travailleur à promouvoir accomplit sur le poste à occuper, une période d'essai destinée à apprécier ses qualités et capacités professionnelles, et a mieux le préparer pour l'accomplissement des taches du nouveau poste de travail.

Aussi, durant la période d'essai, le travailleur fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation par la hiérarchie sur la base de travaux qu'il a réalisé.

Cette période d'essai ne peut excéder :

-Quatre (4) mois pour le groupe exécution

-Six (6) mois pour le groupe maitrisent

-Douze (12) mois pour le groupe cadrent.

Dans le cas le travailleur ne pas bien assimiler pendant son période d'essai son responsable lui rajoute encore quatre (4) mois de plus, selon le résultat obtenu, soit confirmé dans le poste, soit réintégré à son poste d'origine.

Résumé :

Ce chapitre me permet de présenter l'entreprise publique TRANS-BOIS et de mettre lumière ces principales missions, objectifs...etc.

Chapitre V

- Préambule

1. Caractéristiques personnels des enquêtés

2. Analyse et interprétation des résultats de première hypothèse

3. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

4. Vérification des hypothèses

- Résumé

- conclusion

- La liste bibliographique

- Annexes

Analyse et interprétation des résultats

•Préambule

1. Caractéristiques personnelles des enquêtés.
2. Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse.
3. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse.
4. Vérification des hypothèses.

•Résumé.

Préambule :

Dans ce chapitre on va illustrer pour la partie pratique, l'analyse de données et interprétation des résultats, et la détermination des caractéristiques des membres de notre échantillon d'étude en sein de l'entreprise TRANS-BOIS. Ces caractéristiques constituent l'ensemble des informations sur les enquêtés selon la fonction : le genre, le niveau d'instruction, et la situation familiale.

On passe à la présentation sur forme des tableaux simples et tableaux croisé :

1. Les caractéristiques personnelles des enquêtes.**Tableau n°0 6 : La répartition d'échantillon d'étude selon le genre :**

Genre	F	%
Masculin	50	62 %
Femme	30	38%
Total	80	100

D'après ce tableau que le genre masculin est représentée avec un taux de 62 % contre 38 % de genre féminin, je déduis que les hommes sont majoritaires au sein de l'entreprise TRANS-BOIS.

Cela peut être expliqué par le simple fait que l'entreprise TRANS-BOIS est une entreprise spécialisée dans la transformation du bois ce qui demande de grandes efforts physique et qui puise par ailleurs l'entreprise de recruter massivement des hommes par rapports aux femmes. Ce qui fait que les femmes sont plus centrées au côté administratif et puis la transformation de bois relève du domaine d'exécution, l'administration est moins favorisée par rapport à celui-ci et qui fait que les femmes sont moins nombreuses.

Tableau n° 07 : Répartition des enquêtes selon la catégorie d'âge.

Catégorie d'âge	F	%
[25-35] ans	10	12%
[36-46] ans	16	20%
[47-57] ans	36	45%
[58 ans et plus]	18	23%
Total	80	100%

D'après les données mentionnées dans ce tableau, je constate que la catégorie d'âge la plus élevée est celle de [47-57] avec un taux de 45% suivi par la catégorie d'âge entre [58 ans et plus] avec un taux de 23%, ensuite on retrouve la catégorie moyenne qui est celle de 20%, et enfin vient la catégorie la plus minime [25-35] avec un taux de 12%. Cela peut s'expliquer par la nature de recrutement suivi par l'entreprise TRANSBOIS.

On remarque d'après nos données que la majorité de ces salariées sont âgées entre [47-57 ans], ce qui a permis à l'entreprise de compter sur eux ainsi que leurs compétences et surtout leurs expériences dans le travail qui joue un rôle important dans le développement de l'entreprise et de faire face à ses défis à venir.

Tableau n°08 : Répartition des enquêtes selon la situation familiale

Situation familiale	F	%
Célibataire	31	39%
Marié	38	47%
Divorce	11	14%
Total	80	100%

D'après les données de ce tableau, on remarque que la majorité des enquêtes au sein de l'entreprise se trouve dans une situation familiale marié avec un taux de 47% suivi par 39 % pour les enquêtes dans une situation familiale célibataire, et enfin les enquêtes divorce sont peu par rapport à d'autre situation familiale avec un taux de 14%.

Donc nous constatons la plupart des enquêtés qui travaillent à TRNAS-BOIS sont des personnes mariées susceptible d'avoir plus de responsabilité (familles et foyers à prendre en charge).

Tableau n°09 : Répartition des enquêtes selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	F	%
Primaire	5	6.%
Moyen	12	15%
Secondaire	28	35%
Universitaire	35	44%
Total	80	100%

Ce tableau montre que le niveau d'étude de ces enquêtés est élevé, puis que, la majorité des enquêtes ont un niveau d'instruction universitaire avec un pourcentage de 44%, tandis que 35% des enquêtés ont un niveau secondaire 15%.

Cela est dû à l'exigences des postes dans cette entreprise de transformation de BOIS ainsi que la compétitivité sur le marché de travail qui nécessite des connaissances dans le domaine, dont le but d'enrichir leurs potentiels, cela nécessite un niveau d'étude élevé et performant ; pour le niveau primaire on trouve 6% de taux lié à une fréquence de 5 individus.

Ces données expliquant que la TRANS-BOIS de Bejaia possède un potentiel humain en matière de niveaux d'instruction, parce que ils n'ont pas besoin d'un niveau d'instruction élevé pour exécuté le travail. Mais du fait que la majorité de ces employés sont des universitaires ce qui explique aussi sa stratégie et a politique de recrutement à fin d'avoir un staff cultivé et bien instruit dans le but d'expliquer leurs connaissances et leurs savoir-faire.

Tableau n°10: La répartition des enquêtes selon l'ancienneté.

Ancienneté au travail	F	%
Moins 5 ans	5	7%
[6 à 10] ans	10	12%
[11 à 15] ans	14	17%
[16 à 20] ans	20	25%
[21ans et plus	31	39%
Total	80	100%

La lecture de ce tableau nous indique que 39% des interrogés ont une ancienneté de plus de 20 ans, pour ce fait ils ont plus d'expérience ; 25% ont une ancienneté 16 à 20ans ; 17% sont ceux qui ont de 11 à15 ans d'expérience au travail ;6 à 10 ans de travail représenté par 12% et avec un taux de 7 % on a constaté moins 5 ans d'ancienneté.

Nous constatons à partir de ces données qu'une grande partie des travailleurs ont beaucoup des expériences et connaissances par rapport à ces postes de travail, cela joue un rôle primordial dans la communication interne et à la gestion de conflit, alors l'entreprise procède une main d'œuvre expérimentée qui assure la réalisation parfaite de ses projets.

Tableau n°11 : La répartition des enquêtes selon la catégorie professionnelle.

Catégorie professionnel	F	%
Cadres supérieurs	30	37.5%
Cadres moyens	33	41.25%
Agents d'exécution	17	21.25%
Total	80	100%

Ce tableau, nous informe qu'un taux de 33% de nos enquêtés sont des cadres moyens, les cadres supérieurs avec un taux de 30%, et en dernière position c'est les agents d'exécution avec un taux de 17% sur 80 individus de notre population d'étude.

On constate que la population la plus élevée ces les cadres moyens et cela peut s'expliquer par le besoin de la TRANS-BOIS à la matière de la qualification et des compétences nécessaires dans la transformation de BOIS.

D'après l'analyse des données qui correspondent aux caractéristiques personnelles des enquêtes, en remarque que la majorité des employés au sein de l'entreprise TRANS-BOIS sont des de genre masculin, la majorité des enquêtés sont âge entre 47 et 57 ans, en plus sont des universitaires et par rapport à leurs anciennetés dans l'entreprise est plus de 21 ans. Cette majorité peut être expliqué par le fait que l'entreprise TRANS-BOIS est une entreprise qui a plus besoin d'employer des cars une c'est une entreprise de transformation de bois.

2. Analyse et interprétations des résultats de la première hypothèse :

La communication interne influence positivement sur la résolution des conflits au sein de l'entreprise TRANS-BOIS

Question n°1 : Quel est le type de communication le plus utilisé au sein de votre entreprise ?

Objectif : savoir l'avis des salariés concernant les types de communication utilisé au sein de l'entreprise.

Tableaux n° 12 : La répartition des enquêtes selon les types de communication utilise au sein de l'entreprise

Type de Communication	F	%
Ecrit	14	17 %
Par e-mail	9	12 %
Par affichage	8	10 %
Oral	20	25 %
Par courrier	10	12 %
Par téléphone	19	24 %
Total	80	100 %

Dans ce tableau, ont remarqué que les types de communication les plus favorise nos enquêtes chez l'entreprise TRAN-BOIS se communiquent par sont le type oral avec un pourcentage de 25 %, contre 24 % relative par moyen de téléphone, suivi par la communication écrit avec un taux de 17%, par affichage c'est 10 % et enfin les communications par courrier et par email il y a le même pourcentage de 12 %.

Qui veut dire face à face et selon les différentes opinions de nos enquêtes mène d'après certain auteur c'est le type de communication qui aboutisse à des bons résultats surtout lorsqu'il s'agit de la résolution des conflits interpersonnels.

Cela peut être expliqué par le fait que le moyen de communication le plus rapide et plus efficace est celui oral car avec ce moyen il ne risque pas d'y avoir de mal compréhension parce que la communication se fera par l'intermédiaire de langue maîtrisé par le récepteur et de ce fait les degrés de compréhension est aussi pris en considération ce qui permettrait une bonne compréhension du message et qui en retour évitera les conflits.

Question n°2 : Le système de communication au sein de votre l'entreprise est- elle efficace ?

Objectif : savoir c'est système eu sein de l'entreprise est efficace.

Tableaux n° 13 : La réparation des enquêtes du système de la communication

Systeme de Communication	F	%
Oui	41	51.25%
Non	39	48.75%
Total	80	100%

D'après les résultats suscités, 51.25% sont ceux qui affirment, que le système de communication au sein de l'entreprise est efficace et 48.75% que disent le contraire.

Nous constatons avec ces données que les travailleurs de l'entreprise TRANS-BOIS n'est pas de difficulté relationnelles par rapport les communications qui favorise moyennement coopération au travail, que va gérer des bonnes relations professionnelles à base de respect et permet des échanges entre eux, parce que, c'est très important que le système de communication soit efficace au sein d'une entreprise.

Question n°03 : Quelle est la méthode utilisée pour la résolution de ces conflits organisationnelle ?

Objectif : savoir si l'équité dans les rémunérations, les objectifs clairs, les tâches sont bien déterminées sont la résolution de conflit organisationnelle.

Tableau n° 14 : La relation entre la méthode de résolution des conflits Organisationnelle.

Les méthodes utilisent	F	%
Equité dans les rémunérations	16	20 %
Les objectifs clairs	26	32.5%
Les tâches sont bien déterminées	38	47.5%
TOTAL	80	100 %

D'après ce tableau la majorité dont 47.5 % pensent que c'est la bonne détermination des tâches qui est la méthode utilisée tandis que 32.5 % ont opté pour la méthode des objectifs clairs et pour seulement 20 % sont pour l'équité dans les rémunérations.

On a déduit que les tâches sont bien expliquées et bien séparées aux différents employés cela permet la bonne compréhension de leur travail autrement dit des tâches qu'ils doivent exercer chacun d'entre eux et d'y concentrer et les mener au bien.

3. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

-La communication interne étant un outil de dialogue social sert à organiser et gérer les flux d'informations qui circulent à l'intérieur de l'entreprise, donc elle peut résoudre les conflits clairement et efficacement dans une organisation.

Question n° 04 : La communication interne vous aide à résoudre certains conflits au sein de l'entreprise ?

Objectif : savoir c'est la communication est important à la résolution des conflits.

Tableaux n°15 : Relation entre l'importance de la communication dans la résolution des conflits et CSP.

Communication et résolution des conflits CSP	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadres supérieures	23	76.66%	07	23.34%	30	100%
Cadres moyens	16	48.48%	17	51.52%	33	100%
Agents d'exécutions	09	52.94%	8	47.06	17	100%
Total	48	60%	32	40%	80	100%

D'après ce tableau ci- dessus, nous constatons que 60 % des enquêtes affirment que la communication interne les aide à régler certaines situations des dysfonctionnements, 40% des enquêtes disent le contraire, le personnel qui affirme que la communication interne les aides à régler certains dysfonctionnements, leurs pourcentages sont répartis comme suit :

76.66% pour les cadres supérieurs, 52.94% pour les agents d'exécution, et 48.48% pour les cadres moyens ; Le personnel qu'ont répondu par la négative, les pourcentages sont répartis ainsi : 51.52% pour les cadres moyens ,47.06% pour les agents d'exécutions et 23.34% pour les cadres supérieurs.

D'après ce tableau, nous constatons que la communication interne peut règle certains dysfonctionnements au sein de l'entreprise TRANSBOIS, ce fait a permis aux employeurs de rester interactifs et positifs (ou avoir les mêmes objectifs) pour pouvoir gérer les conflits entre

travailleurs ; plus la répartition des tâches sont claires, mieux les fonctions sont accomplies avec des procédures de travail.

Question n°05 : La communication adopté au sein de l'entreprise at-il capable de résoudre de problèmes liés aux conflits.

Objectif : savoir si la communication résoudre les conflits au sein de l'entreprise.

Tableaux n°16: Répartition des enquêtes selon leurs opinions sur la communication dans la résolution des conflits.

La communication et la résoudre problème	F	%
Oui	60	75%
Non	20	25%
Total	80	100%

D'après les données mentionnées dans le tableau ci-dessus, on constate que la communication interne au sein de l'entreprise est capable de résoudre les problèmes liés aux conflits, on trouve que 75% des employeurs on dit oui et 25% on dit non à l'enquête.

Vue que l'interlocuteur doit toujours être clairs pour ne pas créer des malentendus qui peuvent provoquer des conflits au sein du lieu de travail, il doit tenir en compte que la communication est essentielle au sein de l'entreprise, puis qu'elle permet de travailler en transparence tout en évitant les conflits.

La communication directe (face à face) favorise le dialogue et l'échange entre les interlocuteurs permettant de résoudre les problèmes surtout les conflits.

Question n°6 : Les conflits reliés aux problèmes de la communication son dû à :

Objectif : c'est pour savoir l'origine de conflits

Tableaux n°17 : Répartition des enquêtes selon leurs avis concernant l'origine de conflits liés à la communication :

L'origine de conflits	F	%
Processus de prise de décision fausse	23	28.75%
Mauvaise circulation des informations	38	47.5%
Possibilité d'expression limitée	19	23.75%
Total	80	100%

Ce tableau, nous informe que la majorité de nos enquêtés rencontre des difficultés de circulation des informations qui sont représentés par un taux de 47.5%, contre 28.75% relative au processus de prise de décision fausse, et pour la possibilité d'expression limitée est de 23.75%.

Nous constatons que l'origine des conflits liés à la communication est due principalement à la mauvaise circulation des informations entre les travailleurs, puisqu'existe une négligence dans l'affichage et l'envoi par courrier des informations pertinentes, tout ça peut engendrer un degré de conflits organisationnel et interpersonnel.

Question n°7 : Pensez-vous que les conflits au milieu du travail sont du ?

Objectif : savoir les causes du problème du conflit.

Tableaux n°18 : Répartition des causes du problème du conflit au sein de l'entreprise.

Le Cause dus Conflits	F	%
Mauvaise gestion	15	18.75 %
Manque de communication	50	62.5 %
Charge du travail	15	18.75 %
Total	80	100

Par rapport aux donne du tableau ci-dessus nous constatons que, 62.5% de nos enquêtés disent que, la cause du problème du conflit est due au manque de communication au sein de l'entreprise ; Pour le reste des salariés affirment que, la mauvaise gestion et la charge du travail avec 18.75% ont une mauvaise influence pour que le conflit règne au sein de l'entreprise.

Donc, on a déduis que, parmi les raisons cites, le manque de communication est source de problème du conflit parce qu'elle ne permet pas d'établir un rapport favorable avec les employés et ne met pas en place le dialogue, alors que la base d'une entreprise c'est la bonne communication, qu'est l'art de se comprendre, d'échanger les informations sans brouiller le message et assurer une bonne gestion des flux informationnelles ce qui va instaurer une culture d'entreprise basée sur le respect mutuel. Mais il y a aussi d'autres causes comme la mauvaise gestion, ou la charge du travail qui provoque le stress et la pression qui conduit aux conflits.

Question n°08 : Pour gérer les conflits en doit adopté de la communication tel que :

Objectif : savoir les propositions qu'ont plus d'avantage sur la bonne relation au travail.

Tableaux n°19 : Répartition des enquêtés selon leurs opinions par rapport aux propositions qui ont plus d'avantage au travail.

Différentes propositions :	F	%
Respect à tous les niveaux de l'organisation	25	31.25 %
Communication des résultats de l'entreprise et des objectifs	20	25 %
Recherche des solutions gagnant gagnant	19	23.75 %
Plaisir à travail ensemble	16	20 %
Total	80	100 %

Par rapport aux données de ce tableau on constatons que 31.25 % ont affirmé que le respect à tous les niveaux de l'organisation offre plus d'avantage sur les relations au travail, suivi de 25% des enquêtés qui trouvent que la communication des résultats de l'entreprise et des objectifs favorisent les développement au travail, tandis que pour 23.75 % des enquêtés c'est la recherche des solutions gagnant gagnant, et enfin pour 20 % des salariés trouvent de plaisir à travailler ensemble qui a plus d'avantage sur le bon fonctionnement au travail.

La plupart des salariés optent pour la première proposition qui est le respect mutuel pour avoir des bonnes relations au travail, car, personne n'aurait pas envie de travailler s'il ne se sent pas respecter en tant que professionnel et comme humain.

Question n° 09 : Si les conflits avec une personne au travail qui vous aide à résoudre ses conflits.

Objectif : savoir les procédures pour résoudre les conflits entre personne du même travail

Tableau n°20 : La répartition d'enquête selon la personne qui vous aide résoudre ses conflits

Les catégories du personnes	F	%
Collègue de travail	40	50 %
Aucune personne	5	6,25 %
Les syndicat	20	25%
Les dirigeants de l'entreprise	15	18.75 %
Total	80	100 %

Le tableau n°20 nous montrent que 50 % ont répondu que les collègues de travail sont ceux qui, les aident à résoudre les règlements du conflit au travail, par contre 25% disent que les syndicats sont importants pour résoudre les conflits entre personnel et les dirigeants de l'entreprise, avec un taux de 18.75% qui affirment positivement que ses conflits sont résolus par les dirigeants de l'entreprise contraire 6.25% qui disent que aucune personne résoudre les conflits au travail.

Les statistiques de ce tableau nous montrent que la méthode la plus utilisé pour les procédures des règlements du conflit au travail est les collègues de travail, parce que ils se sent proches les uns les autres, et parce que la communication entre eux résoudre plus rapidement les conflits et les problèmes.

Question n°01 : Pour gérer les conflits en doit adopter stratégie de la communication comme : Critère de répondre par critique.

Objectif : savoir si la stratégie d'une bonne communication peut gérer les conflits au sein de l'entreprise.

Tableaux n°21 Répartition des enquêtés selon leur opinion sur les stratégies adopter pour gérer les conflits.

Stratégie de La communication	F	%
Se dire qu'il s'agit d'un différent	30	37.5%
Critère de répondre par critique	50	62.5%
Total	80	100%

D'après les données dans ce tableau on remarque que le critère de répondre par critique est plus élevé avec un taux de 62.5%, par contre 37.5% de se dire qu'il s'agit d'un différent.

Donc dans ce sensé on peut dire que la communication considérée comme un des facteurs très important pour discute, change des idées, dialogue, avoir de bonnes capacités de communication etc.

Question n°02 : En générale les différents conflits au sein de votre entreprise sont des : conflits interpersonnel et le conflit organisationnelle ?

Objectif : savoir l'origine de conflit au sein de l'entreprise

Tableaux n°22 : La relation entre les types de conflits et la situation familiale des enquêtes

Type des conflits Situation Familiale	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	100%
Célibataire	19	61.29 %	12	38.70 %	31	100%
Marié	23	60.52 %	15	39.47 %	38	100%
Divorce	6	54.54 %	5	45.45 %	11	100%
Total	48	60 %	32	40 %	80	100%

Dans ce tableau on voit que la majorité des employés précisément 60% confirment que les conflits notés au sein de l'entreprise sont d'ordre interpersonnels et organisationnels et pour seulement 40% qui confirment le contraire. Dans 60% on remarque la majorité sont des célibataires suivis des mariés et les divorcés en dernière position. Cela peut être expliqué par le fait que les célibataires côtoient plus leurs collègues car n'ayant pas de familles genre femme des enfants qui les attendent à la maison donc ils peuvent passer plus de temps avec leur collègue faire des sorties entre collègue et c'est qui passent plus de temps dans l'entreprise et viennent plus tôt au travail que les mariés et sont plus calmes dans l'esprit que les divorcés et les mariés et plus libre aussi ainsi ils ont tendance à connaître plus les problèmes de l'entreprise que les autres catégories.

Question n°03 : Quelle sont les raisons de l'émergence des conflits au sein de votre l'entreprise ?

Objectif : savoir s'il est nécessaire l'émerge des conflits à l'entreprise.

Tableau n°23 : Les raisons de l'émergence des conflits dans l'entreprise.

Les raisons de l'émergence	Financières		Domination		Relationnelles		Conditions de travail		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ancienneté										
Moins de 5ans	1	20 %	1	20 %	1	20 %	2	40 %	5	100%
[6 à10]	2	20 %	3	30 %	2	20 %	3	30 %	10	100 %
[11 à 15]	5	35.71%	4	28.57 %	3	21.43 %	2	14.29%	14	100 %
[16 à 20]	4	20 %	2	10 %	5	25 %	9	45 %	20	100 %
[21ans et plus	12	38.70%	9	29.03 %	4	12.90 %	6	19.35%	31	100 %
TOTAL	24	30 %	19	23.75 %	15	18.75 %	22	27.5 %	80	100 %

D'après ce tableau la majorité des employés dont 38,70% pense que c'est la raison financière est la cause des conflits au niveau de l'entreprise tandis que 27,5% optent pour les conditions du travail, 23,75% se penchent pour la domination et pour seulement 18,75% pensent que les raisons qui émergent les conflits sont d'ordre relationnel.

On remarque que dans les 30% qui ont opté pour la raison financière la majorité ont une ancienneté entre 21 et plus ce qui peut être expliqué par le simple fait que les employés qui passé plus de temps dans l'entreprise ont tendance à vouloir plus recevoir surtout quand c'est une entreprise qui demande plus d'agents d'exécutions car le travail est plus manuel qu'intellectuel de ce fait l'apprentissage se fait dans l'entreprise elle-même. Les plus anciens apprend les nouveaux le travail et partage avec eux leurs expériences. Cela amène les anciens à réclamer des augmentations de salaires au fur du temps du fait qu'ils ont formé la majorité des salariés et à cause de leurs anciennetés pour une pension de retraite. Quand ces

réclamations ne sont pas prises en considération cela peut amener des conflits surtout quand ils voient que les nouveaux qu'ils ont formés ont un salaire supérieur aux leurs.

Question n°04 : Quelle est la méthode utilisée pour la résolution de conflits interpersonnels ?

Objectif : savoir si la négociation, l'arbitrage, la médiation, le recours hiérarchique sont la résolution de conflits interpersonnels

Tableau n°24 : La relation entre la méthode optée pour la résolution des conflits et CSP des enquêtes.

La méthode utilisée pour la résolution de des conflits	La négociation		L'arbitrage		La médiation		Le recours hiérarchique		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	f	%
CSP										
Cadre supérieure	10	33.33%	09	30%	7	23.33%	04	13.34%	30	100%
Cadres moyens	11	33.33%	08	24.24%	09	27.27%	5	15.16%	33	100%
Agents d'exécutions	6	35.29%	5	29.41%	3	17.65%	3	17.65%	17	100%
Total	27	33.75%	22	27.5%	17	21.25%	12	15%	80	100%

On remarque que la majorité sont représentés avec un taux 33.75% que la méthode utilisée pour la résolution de ces conflits interpersonnels, contre 15% qui sont aussi affirmatifs, de ceux qui pensent qu'il n'est pas vraiment nécessaire et enfin 27.5% pour ceux qui voient qu'il n'est du tout nécessaire que la résolution de ces conflits interpersonnels.

Nous avons répondu positivement à notre question pour la nécessité de la résolution de ces conflits pour les agents d'exécutions avec un taux de 35.29%, suivi les cadres supérieurs et cadres moyens aux mêmes taux de 33.33%.

Concernant la troisième modalité de réponse positive, 35.29% des agents d'exécution qui ont participé à la résolution des conflits, suivi les deux cadres qui ont trouvé une égalité de réponse de 33.33% des cadres supérieurs et cadres des moyens.

De cette lecture statistique, on constate que la majorité des salariés participent dans la méthode utilisée pour la résolution de ces conflits avec leur entreprise. Concernant la minorité de ceux qui participent, cela s'explique à travers la nécessité des services et les tâches effectuées ainsi qu'aux postes qu'ils occupent.

Question n°06 : Quelle est la stratégie la plus efficace pour la résolution des conflits.

Objectif : savoir s'il y a une stratégie plus efficace pour la résolution des conflits au sein de l'entreprise.

Tableau n°25 : La relation entre les stratégies pour la résolution des conflits

Niveau d'instruction.

La stratégie pour la résolution des conflits. Niveau d'instruction	Ecouter attentivement l'employé et s'assurer de bien comprendre son point de vue tout en restant objectif et en gardant une ouverture d'esprit		utiliser un langage constructif et positif.		Trouver des solutions gagnants pour les deux parties.		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Primaire	3	60	1	20	1	20	5	100%
Moyen	7	58.33%	2	16.67%	3	25%	12	100 %
Secondaire	18	64.28%	2	7.14%	8	28.57%	28	100 %
Universitaire	15	42.85	12	34.28	8	22.85	35	100 %
Total	43	53.7%	17	21.25 %	20	25%	80	100 %

On écrit dans le tableau que 53.7 % des employés pensent que la stratégie qui est d'écouter attentivement l'employé et assurer de bien comprendre son point de vue tout en restant objectif et en gardant une ouverture d'esprit qui réponde la mieux aux attentes des travailleurs pour résoudre les conflits tandis que seulement 21.25 % sont pour l'utilisation d'un langage constructif et positif.

Ce qui amène à dire que l'employé a besoin d'être entendu et compris, quand son point de vue est respecté et pris en considération, cela lui donne un sentiment de respect à son égard de qui va le pousser à tout faire pour protéger l'entreprise qu'il considère comme la sienne (car ses idées sont respectées et considérées) et d'éviter tout ce qui peut nuire car il est compris et on lui concorde une importance. Ainsi une parfaite compréhension existe entre les camps que son l'employeur qui a une entente qui résoudra tout problème d'ache conflictuel.

4. Vérification des hypothèses :

Après avoir analysé et interpréter les résultats notre d'enquête on va procéder à la vérification des hypothèses.

Première hypothèse :

Les résultats obtenus à travers la vérification de la première hypothèse émise auparavant, qui suppose que « la communication interne influence positivement dans la résolution des conflits dans le sein de l'entreprise TRANS-BOIS ».

Cela est confirmé par les réponses qu'on a pu obtenir des différentes questions qu'on a posées aux enquêtés, et on se référant aux données de la question N°04 : « La communication adopté au sein de l'entreprise va-t-il capable de résoudre des problèmes lieux aux conflits ? », ce qui nous montre que 80% de l'ensemble des trois catégories socioprofessionnelles ont subi de résolution des conflits, vu que TRNS-BOIS procède toujours à une bonne circulation de communication sur les différents emplois de ses salariés afin de garantir une stabilité ainsi des opportunités de travailler et d'évoluer sur l'ensemble des métiers et s'adapter facilement pour résoudre des problèmes liés aux conflits.

En se référant aussi aux données de la question n°02 « Le système de communication au sein de votre l'entreprise est-il efficace ? », on a déduit que là plus part (51.25%) de notre population est satisfaite vis-à-vis sur communication interne au sein de l'entreprise, et cela revient au fait positif résultat de ces systèmes.

Ajoutant à cela, d'après les résultats des réponses de nos 80 enquêtés, ils ont confirmé qu'il y a un rôle de la communication interne dans la gestion des conflits au sein de l'entreprise.

En reliant tout cela et à travers les résultats obtenus de nos présentes enquêtes, on est arrivé à confirmer notre première hypothèse.

Deuxième hypothèse :

A la lumière des résultats obtenus, il nous est possible de confirmer notre deuxième hypothèse émise au départ qui suppose que la communication interne étant un outil de dialogue social sert à organiser et gérer les flux d'informations qui circulent à l'intérieur de l'entreprise, donc elle peut résoudre les conflits clairement et efficacement dans une organisation.

A travers des réponses qu'on a obtenues des différentes questions qu'on a posées et en se référant aux données recueillies de nos enquêtés sur la question n°3 : « La communication interne vous aide t'ils à régler certaines situations de dysfonctionnement ? »

D'après le tableau n°15, nous constatons que 60 % des enquêtes affirment que la communication interne les aide à régler certaines situations des dysfonctionnements, 40% des enquêtes disent le contraire, le personnel qui affirme que la communication interne les aides à régler certains dysfonctionnements, leurs pourcentages sont répartis comme suit :

76.66% pour les cadres supérieurs, 52.94% pour les agents d'exécution, et 48.48% pour les cadres moyens ; Le personnel qu'ont répondu par la négative, les pourcentages sont répartis ainsi : 51.52% pour les cadres moyens ,47.06% pour les agents d'exécutions et 23.34% pour les cadres supérieurs.

D'après ce tableau, nous constatons que la communication interne peut règle certains dysfonctionnements au sein de l'entreprise TRANS-BOIS, ce fait a permis aux employeurs de rester interactifs et positifs (ou avoir les mêmes objectifs) pour pouvoir gérer les conflits entre travailleurs ; plus la répartition des tâches sont claires, mieux les fonctions sont accomplies avec des procédures de travail.

D'après les données du tableau n°16 mentionnées dans on constate que la communication interne au sein de l'entreprise est capable de résoudre les problèmes liés aux conflits, on trouve que 75% des employeurs on dit oui et 25% on dit non à l'enquête.

Vue que l'interlocuteur doit toujours être clairs pour ne pas créer des malentendus qui peuvent provoque des conflits au sein du lieu de travail, il doit tenir en compte que la communication est essentielle au sein de l'entreprise, puis qu'elle permet de travaille en transparence tout en évitant les conflits.

La communication directe (face à face) favorise le dialogue et l'échange entre les interlocuteurs permettant de résoudre les problèmes surtout les conflits.

De ces résultats, on confirme notre deuxième hypothèse par la majorité de notre population d'étude.

Pour conclure, et à la lumière de tout ce qui a été mis en évidence et après les résultats obtenus au cours de notre recherche, et la confirmation de nos deux hypothèses, alors il nous est possible de confirmer notre hypothèse principale comme suite : « La communication interne influence positivement dans la résolution de conflits dans le sein de l'entreprise TRANS-BOIS », car doit prendre en charge l'ensemble des défis qui permettent aux entreprises de se placer au niveau requis par le contexte concurrentiel des marchés de compétitivités à tous les niveaux.

Résumé :

C'est chapitre nous permet de montrer les analyses et interprétation des résultats, avec la vérification de notre les hypothèses.

Conclusion

Conclusion

Cette recherche met en évidence le fait que le conflit est un phénomène inévitable dans les organisations. Peu importe la taille ou le domaine d'exploitation de celle-ci, ce dernier est souvent vu comme une menace à éliminer immédiatement. Malgré ses aspects négatifs, le conflit peut être bénéfique pour une organisation. Les entreprises doivent donc apprendre à le considérer davantage comme un atout plutôt qu'un handicap.

La gestion des conflits est l'un des missions les plus délicates des responsables de l'entreprise, du fait de la complexité du facteur humain et de la difficulté d'arriver à un accord amical qui satisferait toutes les parties antagonistes.

La communication interne est un outil dans la vie des entreprises et des organisations parce qu'elle permet de simplifier le fonctionnement, c'est-à-dire que chacun peut se situer dans l'organisation en comprenant mieux les activités et les objectifs fixés aux autres services et participe à la prise de décision. La mise en œuvre d'une stratégie de communication interne permet d'impliquer et de responsabiliser l'ensemble du personnel dans la réalisation des ambitions de l'entreprise.

La culture d'entreprise organise de façon spécifique les comportements, la communication, les modes de raisonnement et la stratégie de développement.

Le manager prétend la mobilisation de toutes ressources pour parvenir à accord gagnant-gagnant. Toutes techniques ou stratégies est intéressante pour les résoudre des problèmes de conflictuels. L'entreprise fait en sorte que la communication destinée à légitimer les conflits devient des facteurs de progrès social et d'innovations. Enfin que la gestion des conflits lors qu'elle est bien intégrée dans la culture de l'entreprise, elle peut changer le climat relationnel de l'organisation au même titre que les multiples règles et valeurs qui façonnent toute entreprise.

La communication interne est donc un élément très important, elle est perçue et conçue comme un outil de réflexion et de travail capable d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs. Elle reflète sur la manière dont les conflits sont résolus donnant à chaque enquête le sentiment d'appartenance et d'identité professionnelle.

A la lumière de mon étude, on peut dire que chaque entreprise tient compte de la nécessité de bien gérer les conflits à chaque instant qu'ils se présentent et sous toutes les formes.

Bibliographie

Liste bibliographique

A-Liste des ouvrages

- 1 - ALBARRILLO Luc, **apprendre à chercher l'acteur social et la recherche scientifique**, 2^{ème} édition, Boeckle Bruxelles, année non citée.
- 2- ANGERS Maurice, **Initiation Pratique A la Méthodologie Des Sciences Humaines**, Edition CASBAH, Alger, 1997.
- 3- AUBERT Nicole, **Diriger et motiver**, édition d'Organisation, 1996
- 4- AUDEBERT (Patrick), **La négociation**, Paris, Edition d'organisation
- 5- AKTOUF Omar, **Méthodologie des sciences sociales et approches qualitative des organisations**, édition Macintosh, Montréal, 1987.
- 6- BOURDIEU (Pierre). **Choses dites**, Paris, Minuit, 1987.
- 7- BOUQUER (R) et THUDERROZ (C). **Sociologie de la négation**, Paris, ED, La découverte, 2002
- 8- BOUGNOUX D. **Introduction aux sciences de la communication**, 1^{ère} édition. Edition la découverte, Paris 2001
- 9- BREARD (Richard). **Gestion des conflits**, Paris, Ed, Liaisons, 2002
- 10- CADIN (L), GUERIN (F) PIGEYRE (F). **Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie**, Paris, collection Gestion sup, Edition Dunod, 3^e édition, (2007)
- 11- CARRE (Christophe). **Sortir des conflits avec les autres**, Paris, EDITION, Eyrolles, 2004
- 12- COMPERE (Bernard). **Régulation des conflits avec les autres** Edition d'organisation, 2002.
- 13- DOBIECK B. **Communication des entreprises et des organisations**, 1^{ère} édition. Edition marketing, Paris, 1996.
- 14- DORTIER Jean-François, **le dictionnaire des sciences humaines**, édition sciences humaines, France, 2004.
- 15- DUPUY Emmanuel, *«la communication interne vers l'entreprise transparente »*, Edition d'organisation, Paris 1998.
- 16- GELINIER (Octave), **Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes**, édition d'Organisation, Paris, 1993.
- 17- GARBY (Thierry). **La gestion de conflits**, Paris, Edition Economica, 2004.
- 18- KALBERG (Stephan). **La sociologie historique comparative de Marx Weber**, Paris, ED La découverte, 2002
- 19- LASCoux (Jean-Louis). **Pratiques de la médiation**, Paris, édition ESF, 2001
- 20- MARCH (J.G). **Les organisations**, Paris, Edition D'organisation, 1991

- 21- MOSCOVICI Serge et BUSCHINI Fabrice, **Les Méthodes des Sciences Humaines**, P.U.F, Paris, 2003
- 22- PERETTI J.M. **Gestion des ressources humaines**. 15^{ème} édition. Edition Vuibert, Paris, 2008.
- 23- PRUITT (Dean). **Négociation Behavior**. New York, Edition Academic Press, 1981, P. 231.
- 24- RICHARD Bréard et PIERRE Pastor **Gestion des conflits**, Editions LIASONS, Paris, 2000.
- 25- ROBBINS, (Stephen).**Management l'essentiel des concepts et de pratiques**, édition PEARSON Education, Paris,2004.
- 26- RIGAUX (Marc), HUMBERT (Patrick). **Conciliation, médiation et arbitrage**, Paris, vers une régulation européenne des modes alternatifs du règlement des conflits (collectif) du travail, REGES-FORUM, 2011
- 27- SEKIOU Lakhdar.**Gestion de ressource humaines** édition ISBN 4L, Québec ,2001.
- 28- SEKIOU L. **Gestion du personnel**. 1ere édition. Edition ISBN, Montréal,1986.
- 29- THIERRY Libaert, **communication d'entreprise**, édition, Economica, paris,1998.

A-Liste des dictionnaires

- 1- AKOUN (André). **Le robert / Seul (Dictionnaire de sociologie)**, Paris Edition MAME, 1999
- 2- AKOUN (André). **Le robert /Seuil (Dictionnaire de sociologie)**, Paris, Edition MAME, 1999.
- 3- GUIDE de Management, édition de seuil,1992.
- 4- Le petit Larousse, **dictionnaire encyclopédie**, illustré édition, 1995.

Annexes

Questionnaire

Cher employeur :

Ce questionnaire a été élaboré dans le cadre d'une recherche en sociologie de travail au sein des ressources humaines pour l'obtention d'un diplôme de master : l'étude intitulée le rôle de la communication interne dans la gestion des conflits au sein d'une entreprise Algérienne. Je vous sollicite de répondre avec objectivité possible aux questions énumérées. Lisez attentivement les propositions, puis répondez en mettant une (x) dans l'une des cases proposées. Sachez que vos réponses ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques. Merci d'avance pour votre aimable collaboration pour l'enrichissement de cette présente recherche.

Premier axe : Les données personnelles :

1. Sexe :

Masculin

Féminin

2. Catégorie d'âge :

[25-35] [36-46]

[47-57] [58-68]

3. Situation familiale :

Célibataire

Marié (e)

Divorcé (e)

4. Niveau d'instruction :

Primaire

moyen

Secondaire

université

5. Ancienneté dans l'entreprise TRANS-BOIS

[Mois de 6 ans] [6-10ans] [11-15]

[16-20 ans]

[Plus de 20ans]

6. Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre supérieure

Cadre moyen

Agent d'exécution

Axe 2 : La communication interne et la gestion des conflits

1. Quel est le type de communication la plus utiliser au sein de l'entreprise ?

écrit

email

-Par affichage

- Oral

par courrier

téléphone

2. Sur le système de communication au sein de votre l'entreprise est-il efficace ?

Oui

Non

Pourquoi ?.....

3. La communication interne vous aide t'ils à régler certaines situations de dysfonctionnement ?

Oui

Non

Si oui lesquelles

4. La communication adopté au sein de l'entreprise at-il capable de résoudre des problèmes liés au conflits ?

Oui

Non

Pourquoi.....

5. Les conflits relies aux problèmes de la communication son dû à :

-Processus de prise de décision faussé.

-Mauvaise circulation des informations entre les personnes

-Possibilité d'expression limitée

6. Pensez vous que les conflits au milieu du travail sont dû ?

-Mauvaise gestion

-Manque de communication

-Charge du travail

7. Pour gérer les conflits en doit adopter stratégie de la communication tel que :

- Se dire qu'il s'agit d'un différent (Non d'un conflits)

- Critère de répondre par critique.

8. Parmi les propositions suivantes quelle est la proposition qu'a la plus d'avantage sur les bonnes relations au travail ?

- Respect à tous les niveaux de l'organisation (superviseur et employés, employés entre Eux).

-Communication des résultats de l'entreprise et de ses objectifs.

-Recherche des solutions gagnant gagnant.

- Plaisir à travail ensemble.

9. Si vous êtes en conflits avec une personne au travail qui vous aide à résoudre ses conflits ?

- Collègues du travail

- Les syndicat

- Aucune personne

- Les dirigeant de l'entreprise

Axe 3 : Communication interne et résolution de conflit interpersonnel et les conflits organisationnelle.

1.En générale les différents conflits au sein de votre entreprise sont des ?

- Conflits interpersonnel - Conflits organisationnelle

Pourquoi ?

2.Quelle sont les raisons de l'émergence des conflits au sein de votre l'entreprise ?

- Financières -Relationnelle
 - Domination - Condition de travail

3.Avotre avis la communication interne a un important dans la résolution des conflits :

- Interpersonnel - Organisationnel

Justifier.....

4.Quelle est la méthode utilise pour la résolution de ces conflits interpersonnel.

- La négociation -Là médiation
 -L'arbitrage -Le recours hiérarchique

5.Quelle est la méthode utilise pour la résolution de ces conflits organisationnelle.

- Equité dans les rémunérations
 - Les objectifs claire
 - Les taches sont bien détermine

6.Quelle est la stratégie la plus efficace pour la résolution des conflits.

- Ecouter attentivement l'employé et s'assurer de bien comprendre son point de vue tout en restant objectif et en gardant une ouverture d'esprit.
 - Utiliser un langage constructif et positif.
 - Trouver des solutions gagnantes pour les deux parties.

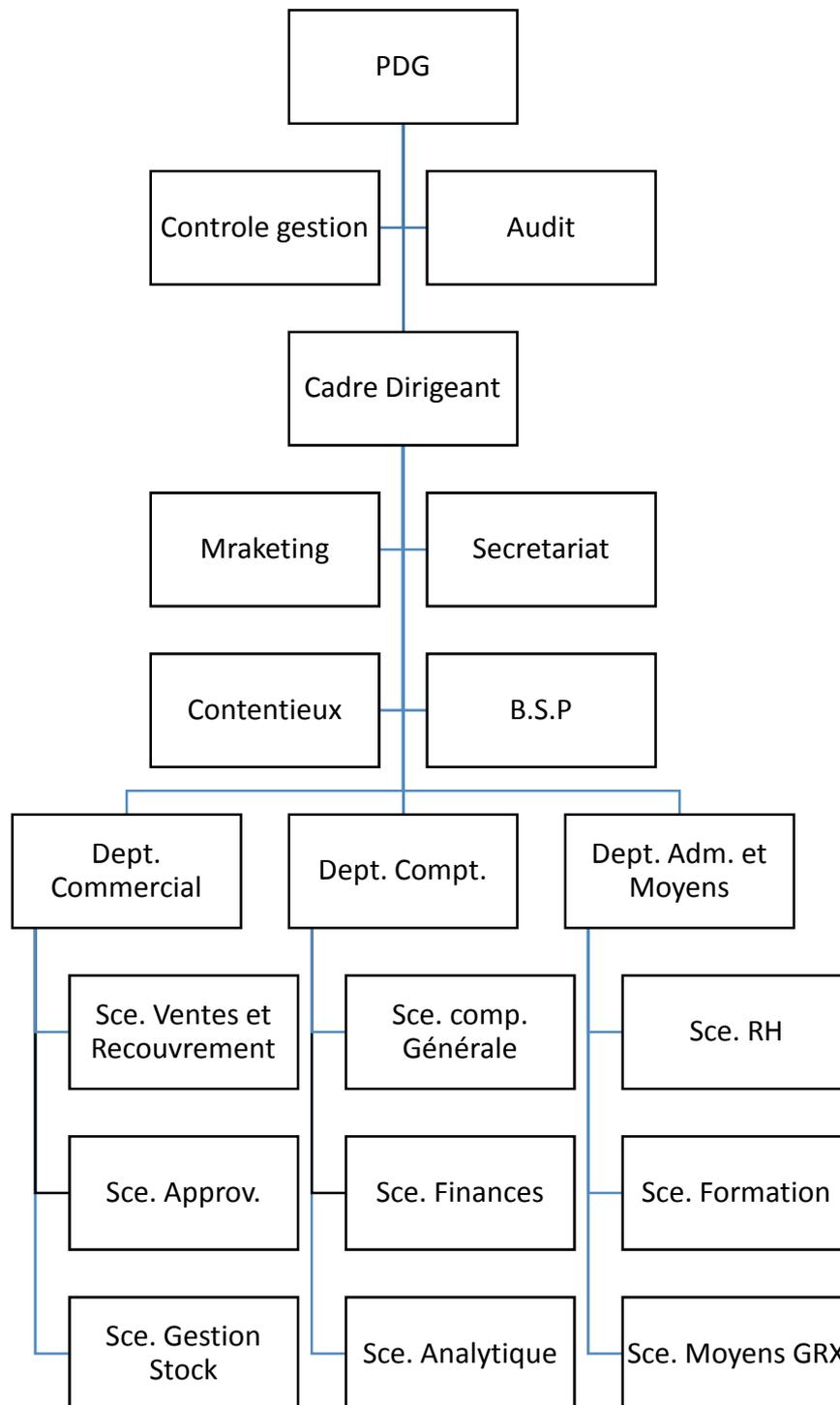
7.Toutes ses méthodes adopter pour régler les deux types de conflits (interpersonnel et organisationnel) est telle efficace ?

- Oui -Non

8.Pour limite les différents conflits vous proposent quoi comme d'autre :

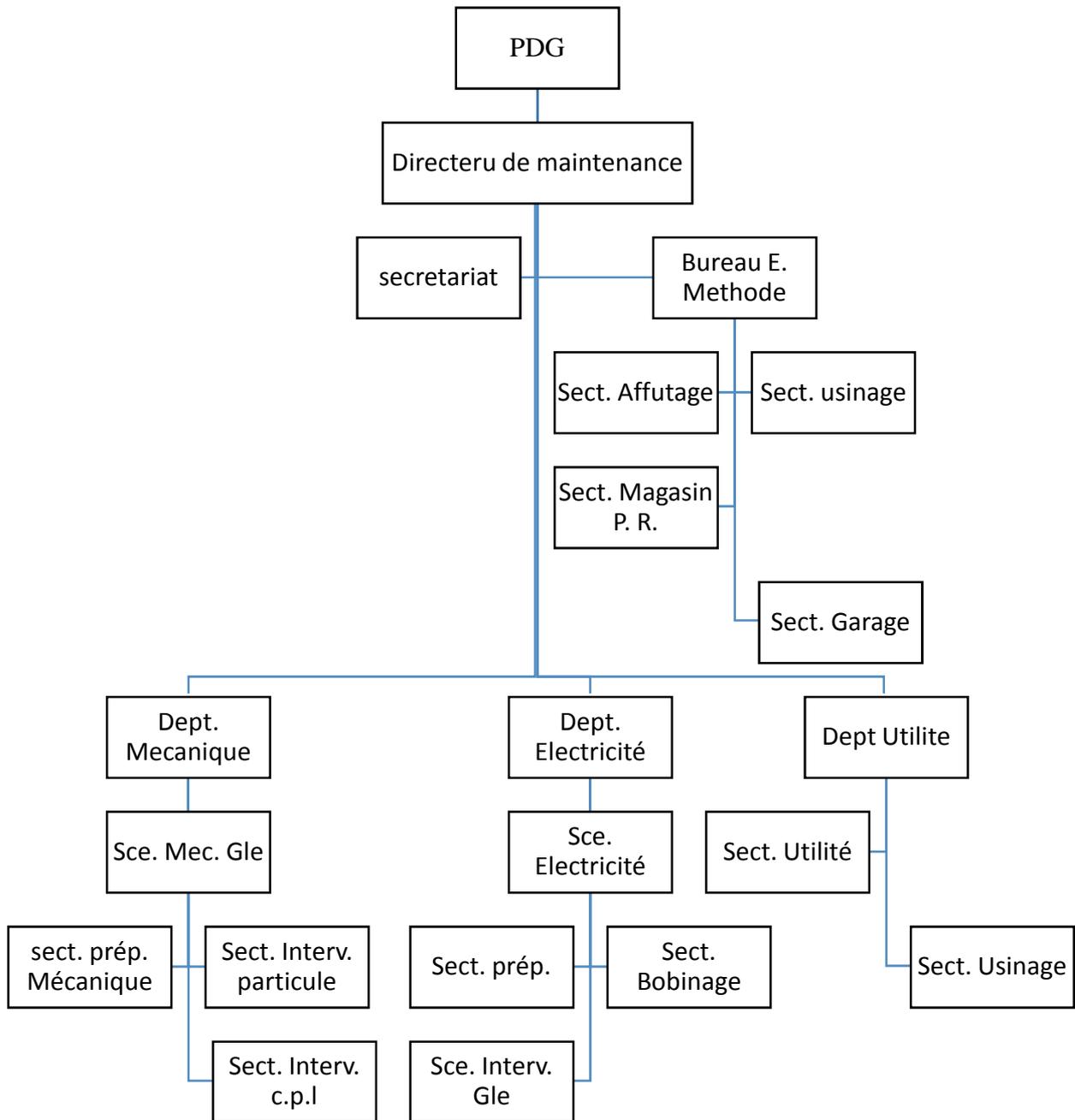
.....

N° 05 : Organigramme générale de l'entreprise TRANSBOIS Bejaia



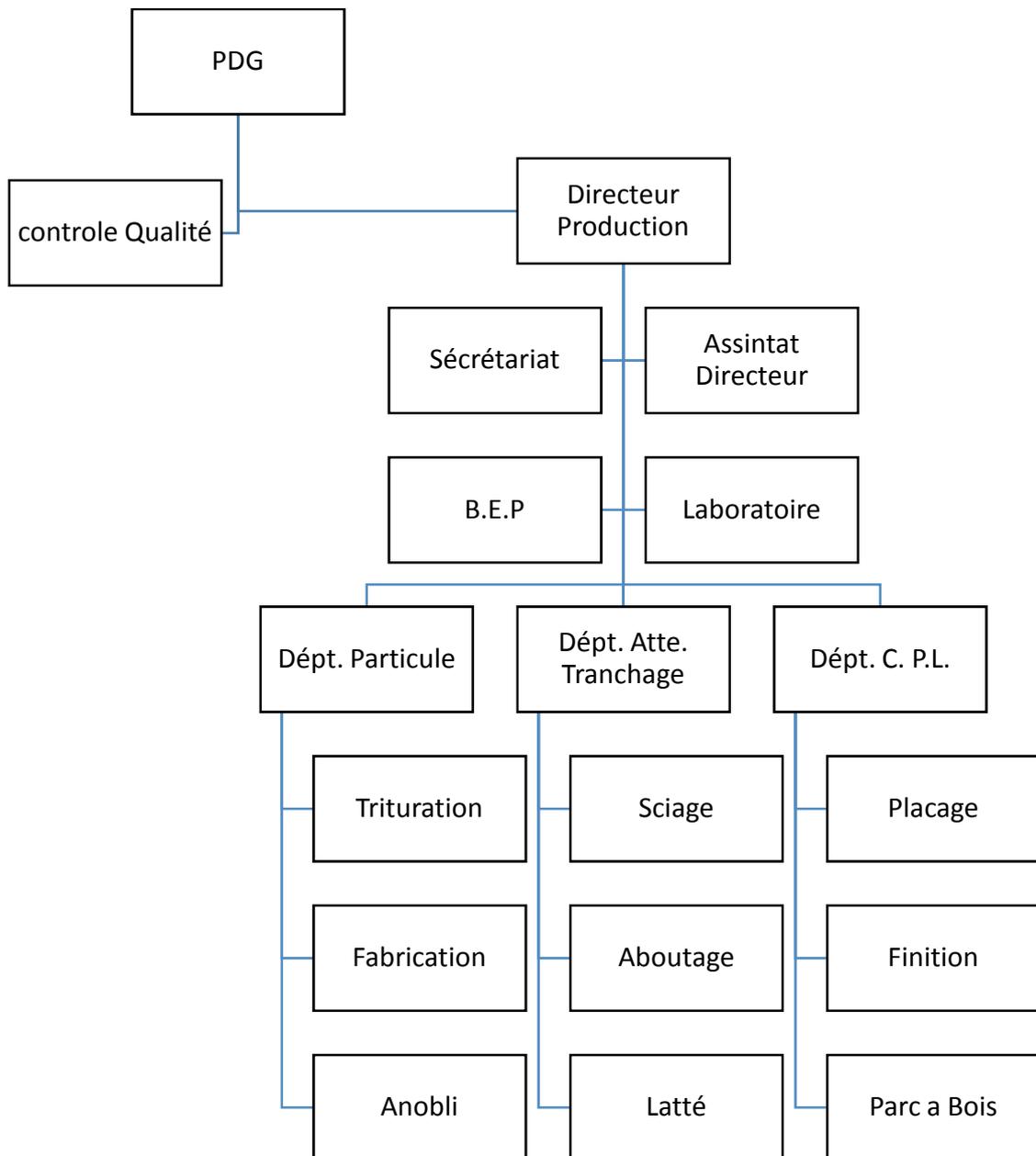
Source : document interne de l'entreprise TRANSBOIS.

N°06 organigramme de direction maintenance



Source : document interne de l'entreprise TRANSBOIS.

N° 07 organigrammes de direction de production



Source : document interne de l'Entreprise TRANSBOIS.