

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche**  
**Université Mouloud MAMMARI TIZI OUZOU.**  
**Faculté des sciences économique et de gestion**



# mémoire de fin d'études

**En vue d'obtention du diplôme de master en science de gestion**

**Spécialité : Gestion des Ressources Humaines.**

# Thème

**La communication interne outil  
de la gestion des conflits cas de  
TIFRA-LAIT**

**Réalisé par :**

BELAID Sarah

BELKESSAM Kahina

**Présidente : OUAMAR Sabrya**

**Examinatrice : SI SALAH Karima**

**Rapporteur : SI MANSOUR Farida**

**Promotion : 2020-2021**

## **REMERCIEMENTS**

*En premier, on tient tout d'abord à remercier le bon Dieu le tout-puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force, la volonté et la patience d'accomplir et de réaliser ce modeste travail qui nous tenait à cœur.*

*En second lieu, ce travail ne serait pas aussi riche, modeste et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de MADAME SI MANSOUR.F, on la remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur, ses conseils et ses efforts pour nous suivre et nous diriger à élaborer ce travail.*

*Nous remercions également les propriétaires de l'entreprise TIFRA-LAIT de TIGZIRT qui nous ont chaleureusement accueillis.*

*Nos remerciements s'adressent également au chef de spécialité MADAME OUAMAR qui nous a offert la chance de réaliser ce travail et tous nos professeurs pour leur générosité et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académiques et professionnelles, sans oublier de remercier les membres du jury madame OUAMAR Sabrya et madame SI SALAH Karima qui nous ont fait l'honneur de bien vouloir étudier avec attention notre travail.*

*Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches, amis(es) et aussi toute personne qui a participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail et qui nous a toujours soutenues et encouragées au cours de la réalisation de ce modeste travail.*

## *Dédicaces*

*Me voila a la fin de ce travail que je dédie à toutes les personnes  
qui comptent beaucoup pour moi*

*Je voudrais remercier tout d'abord, mon Dieu le*

*Tout-puissant de m'avoir accordé la volonté et la force pour  
réaliser ce travail qui me tenait à cœur.*

*A celle qui ma donnée la vie « ma chère maman », le symbole de  
tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite et qui  
m'a toujours encouragé que Dieu la garde.*

*A mon père qui est l'école de mon enfance, qui a été mon  
ombre d'encouragement durant toutes les années d'études pour mon  
confort et ma réussite et surtout me protéger. Ce travail est le fruit  
de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma  
formation.*

*A mes chères soeurs et mes frères qui m'ont aidé dans les  
moments les plus difficiles, qui ont contribué dans ma réussite.*

*A mes belles soeurs et beaux frères, a mes nièces et a mes  
neveux merci d'être a mes cotés.*

*A ma chère copine BELAID SARAH , mon binome qui ma soutenue  
tout le longs de ce mémoire , et qui as été toujours là pour moi  
dans mes bons et pires moments.*

*A mes chères copines « fatma, nadjat, celia, lydia » et tous ceux qui  
ont contribué de près ou de loin dans l'aboutissement de ce  
mémoire.*

*Kahina*



## *Dédicace*

*Comme l'a dit un jour l'ancien président des Etats-Unis, Bill Clinton, "Nous ne pouvons construire notre propre avenir sans aider les autres à construire le leur."*

*Par cette citation, je voudrais remercier tout d'abord, mon Dieu le Tout-puissant de m'avoir accordé la volonté et la force pour réaliser ce travail qui me tenait à cœur.*

*Ensuite je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont accompagné dans la réalisation de ce mémoire merci de m'avoir aidé à construire mon avenir.*

*Je tiens également à remercier ma meilleure amie, mon binôme Belkessam kahina de partager ce travail avec moi, et tous les beaux moments qu'on a passés ensemble.*

*A ma maman et mon papa que dieu vous garde, merci pour vos encouragements, vos motivations, vos soutiens et votre amour, sans vous je ne serai pas ou j'en suis aujourd'hui merci encore une fois pour vos sacrifices que vous avez fait pour mon bien.*

*A mon frère Younes et ma sœur Samira que j'aime trop je suis chanceuse de vous avoir merci d'être toujours là à mes côtés.*

*A mon beau-frère Khaled et ma petite nièce d'amour Mastina merci d'être dans ma vie vousmecomblezd'amour.*

*Un grand merci pour mon grand père lahyarhem et ma grand mère que dieu te garde encore pour nous et a tonton HAKIM et KARIM et Mes tantes LYNDA, FAZIAet SAMIA.*

*Mes cousins Yanis, Massy, Matteo, Naim ET Amir et mes cousines Inès, Celia, Alia et Sishi Et*

*pour finir, à mes meilleures FATMA, NADJET*

*Et à la personne très chère à mon cœur AKLI*

*Merci d'avoir été toujours présents.*

*SARAH*

# **Sommaire**

## **Introduction générale**

### **CHAPITRE 1: LA COMMUNICATION INTERNE**

#### **Introduction**

**Section 1** : Définition de la communication interne

**Section 2** : Les formes de la communication interne

**Section 3** : Le processus et les avantages de la communication interne

#### **Conclusion**

### **CHAPITRE 2 : LA GESTION DES CONFLITS**

#### **Introduction**

**Section 1** : Définition de la gestion de conflits

**Section 2** : Les sources de la gestion de conflits dans l'organisation

**Section 3** : Les techniques de la communication interne dans la gestion des conflits

#### **Conclusion**

### **CHAPITRE 3 : CAS PRATIQUE TIFRA-LAIT DE TIGZIRT**

**Section 1** : présentation de l'entreprise

**Section 2** : présentation de l'enquête

**Section 3**: les critiques et les recommandations

### **CONCLUSION GENERALE**

## Liste des tableaux :

<b>Numéro</b>	<b>Tableau</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	L'évolution de la société	<b>57</b>
<b>02</b>	Les produits de TIFRA-LAIT	<b>58</b>
<b>03</b>	Les réseaux de distribution	<b>58</b>
<b>04</b>	Répartition de l'effectif selon l'âge	<b>64</b>
<b>05</b>	Répartition de l'effectif selon le sexe	<b>65</b>
<b>06</b>	Répartition selon le diplôme obtenu	<b>66</b>
<b>07</b>	Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle	<b>67</b>

**La liste des figures :**

<b>numéro</b>	<b>Figure</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Le processus de la communication interne	<b>22</b>
<b>02</b>	Les freins en matière de la communication interne	<b>26</b>
<b>03</b>	Une combinaison de causes	<b>28</b>
<b>04</b>	L'organigramme de l'entreprise	<b>59</b>
<b>05</b>	Le service commercialisation	<b>61</b>
<b>06</b>	Le service production	<b>62</b>
<b>07</b>	Service control qualité	<b>63</b>
<b>08</b>	La répartition d'effectif selon l'âge	<b>64</b>
<b>09</b>	La répartition d'effectif selon le sexe	<b>65</b>
<b>10</b>	La répartition selon le diplôme obtenu	<b>66</b>
<b>11</b>	La répartition selon la catégorie socioprofessionnelle	<b>67</b>

**Tableau des abréviations :**

<b>AFCI</b>	Association française de la communication interne
<b>CIP</b>	Clean in-place
<b>CTA</b>	Call to action
<b>DRH</b>	Direction des ressources humaines
<b>HSE</b>	Hygiène et sécurité de l'environnement
<b>HACCP</b>	Hazard analysis critical control point
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines
<b>GPEC</b>	Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>PME</b>	Petite et moyenne entreprises
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>RMQ</b>	Responsable management de qualité
<b>UHT</b>	Upérisation à haute température

## **Table de matières**

**Remerciement**

**Dédicaces**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Tableau d'abréviation**

**Introduction générale ..... 01**

**CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE..... 05**

**Introduction ..... 05**

### **Section 1 : Définition de la communication interne**

1.1 Qu'est-ce que la communication interne..... 05

1.2 L'objectif de la communication interne..... 06

1.2.1 la création d'une identité collective ..... 06

1.2.2 la communication interne est le porte-voix de la stratégie d'entreprise .....06

1.3 l'importance de la communication interne dans d'entreprise .....07

### **Section 2 : les formes de communication interne**

2.1 Quelle sont les formes de la communication interne.....08

2.1.1 La communication verticale descendante.....08

2.1.2 La communication verticale ascendante .....09

2.1.3 La communication horizontale .....09

2.2 Les acteurs de la communication interne .....10

2.3 Les outils de la communication interne..... ..11

2.3.1 La newsletter interne.....11

2.3.2 L'intranet d'entreprise.....12

2.3.3 L'affichage en interne .....	13
2.3.4 La boîte à idées.....	13
2.3.5 La signature mail .....	14
2.3.6 La téléphonie d'entreprise.....	15
2.3.7 La messagerie instantanée .....	15
2.3.8 La visioconférence.....	16
2.3.9 Le réseau social d'entreprise .....	16
2.3.10 La plateforme collaborative en ligne .....	17
2.4 Les enjeux de la communication interne .....	18
2.4.1 La communication interne est un service de la stratégie de l'entreprise.....	18
2.4.2 La communication interne est au cœur même de la structure de l'entreprise.....	18
2.4.3 La communication interne favorise la cohésion .....	19
2.4.4 La communication interne accompagne la transformation de l'entreprise .....	20
2.4.5 Une réflexion nécessaire sur la communication à l'heure des mutations .....	20
2.4.6 La mutation de la communication interne en entreprise.....	21

### **Section 3 : le processus et les avantages de la communication interne :**

3.1 Le processus de la communication interne .....	21
3.1.1 Phase de collecte .....	21
3.1.2 Phase d'analyse .....	22
3.1.2.1 L'expression d'une intention ou d'objectifs de communication .....	22
3.1.2.2 L'appréciation.....	23
3.1.2.3 La décision .....	23
3.1.3 Phase de traitement .....	23

3.1.3.1 La production ou mise en œuvres .....	23
3.1.3.2 Le contrôle de qualité .....	23
3.1.3.2.1 Contrôle de conformité .....	24
3.1.3.2.2 Contrôle d'opportunité .....	24
3.1.3.2.3 Contrôle de forme .....	24
3.1.3.2.4 Contrôle de cohérence.....	24
3.2 Les avantages et les inconvénients de la communication interne	
3.2.1 Les avantages.....	24
3.2.1.1 Selon l'entreprise .....	24
3.2.1.2 Selon le personnel .....	25
3.2.2 Les inconvénients.....	25
3.2.2.1 La résistance a communiqués parmi les cadres.....	25
3.2.2.2 La paradoxe de la communication .....	26
3.2.2.3 Le coût de la communication interne .....	27
3.2.2.4 La déspecialisation de la communication interne.....	27
3.2.2.5 L'évaluation est le talon d'Achille de la communication interne .....	27
3.2.2.6 Le décalage entre les messages et la réalité du terrain .....	27
3.2.2.7 Une combinaison de causes .....	28
<b>Conclusion .....</b>	<b>29</b>

## **Chapitre02 : la gestion des conflits**

<b>Introduction.....</b>	<b>31</b>
--------------------------	-----------

### **Section 01 : la définition de la gestion des conflits**

1.1 qu'est-ce qu'un conflit .....	32
1.2 les types de conflits .....	32
1.2.1 les conflits constructifs ou destructifs.....	32
1.2.1.1 constructifs.....	32
1.2.1.2 destructifs.....	32
1.2.2 Les conflits d'intérêt et d'identité.....	32
1.2.3 Les conflits d'autorité et les conflits de pouvoir .....	32
1.2.4 Les conflits de concurrence ou de rivalité .....	33
1.2.5 Les conflits de génération .....	33
1.2.6 Le conflit mimétique .....	33
1.2.7 Le conflit d'opinion ou idéologique .....	33
1.2.8 Les conflits déclaré/ le conflit latent ou larve/ le conflit refoulé .....	33
1.2.9 Le malentendu .....	34
1.3 méthodes de la gestion des conflits dans l'organisation .....	35
1.3.1 la méthode DESC.....	35
1.3.2 la méthode de Harvard.....	36
1.3.3 le recours hiérarchique .....	38
1.3.4 la médiation.....	38
1.3.5 l'arbitrage.....	38
1.3.6 la négociation .....	38
1.3.6.1 les différents types de négociation .....	39
1.3.6.1.1 la négociation conflictuelle .....	39
1.3.6.1.2 la négociation coopérative .....	39
1.3.6.2 les différentes techniques de négociation .....	39
1.3.6.2.1 la technique des pivots.....	39
1.3.6.2.2 les techniques de maniement du temps .....	39
1.3.6.2.3 la technique point par point.....	39
1.3.6.2.4 la technique des jalons.....	39
1.3.6.2.5 la technique des bilans.....	40

1.3.6.2.6 la technique des quatre marches .....	40
---	----

## **Section 02 : les sources de la gestion de conflits dans l'organisation**

2.1 Quelle sont les sources de la gestion des conflits.....	41
2.1.1 Les sources liées au fonctionnement de l'organisation.....	41
2.1.1.1 dysfonctionnements concernant la fonction prévision.....	41
2.1.1.2 dysfonctionnements concernant la fonction organisation .....	41
2.1.1.3 dysfonctionnements concernant la fonction de coordination .....	41
2.1.1.4 dysfonctionnements concernant la fonction de contrôle .....	42
2.1.1.5 dysfonctionnements concernant la rareté des ressources .....	42
2.1.1.6 dysfonctionnements du a des incompatibilités d'objectifs.....	42
2.1.1.7 dysfonctionnements du a un manque de communication .....	42
2.1.2 Les sources psychologiques.....	42
2.2 Les raisons des conflits.....	43
2.2.1 La divergence d'intérêts.....	43
2.2.2 Un milieu disciplinaire .....	44
2.2.3 Une composante biologique.....	44
2.2.4 Des ressources limitées dans un nouvel état de l'économie .....	44
2.2.5 Le flou organisationnel .....	46
2.2.6 Une main d'œuvre diversifiée.....	46
2.2.7 Droits individuels versus droits collectif.....	47
2.2.8 Causes interpersonnelles .....	48

## **Section 03 : les techniques de la communication interne dans la gestion des conflits**

3.1 Les résolutions des conflits .....	48
--	----

3.2 Les formes juridiques de résolution .....	48
3.2.1 Les conflits résolus par anticipation grâce au dialogue social.....	49
3.2.2 Le conflit résolu un tiers ou la négociation transactionnelle .....	49
3.3 La communication interne outil de la gestion des conflits .....	51
<b>Conclusion .....</b>	<b>53</b>

## **Chapitre 03 : le cas pratique**

### **Section 01 : La présentation de l'entreprise TIFRA-LAIT**

1.1 L'historique de l'entreprise .....	55
1.2 La mission de l'entreprise .....	56
1.3 Les produits de l'entreprise .....	56
1.4 Le réseau de distribution.....	57
1.5 L'objectif de l'entreprise .....	57
1.6 Les fournisseurs de l'entreprise .....	57
1.7 La clientèle de l'entreprise .....	58
1.8 L'organigramme .....	69
1.8.1 la direction générale.....	60
1.8.2 le service comptabilité et finance .....	60
1.8.3 le service des ressources humaines .....	60
1.8.4 le service commercialisation .....	61
1.8.5 le service de production.....	62
1.8.6 le service magasin .....	63
1.8.7 le service de contrôle qualité.....	63
1.9 L'effectif de TIFRA-LAIT .....	64

### **Section 02 : présentation de l'enquête**

2.1 Le contenu de l'étude .....	68
2.2 La population .....	68
2.3 L'échantillon .....	68

2.4 analyse du questionnaire.....	69
2.5 Synthèse générale du questionnaire .....	88
<b>Section 3 : les critiques et les recommandations</b>	
3.1 Les critiques.....	88
3.2 Les recommandations .....	89
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>93</b>
<b>Annexes</b>	

# *Introduction générale*

La gestion des ressources humaines est plus que jamais un pilier de la performance de l'entreprise. Les questions de gestion de compétences, de recrutement, de rémunération ou même d'implication de ses collaborateurs se positionnent au centre des préoccupations des employeurs. Pour définir simplement la notion des ressources humaines, on peut dire qu'il s'agit d'un service piloté par un Directeur des ressources humaines qui est chargé de plusieurs services. Il s'occupe par exemple de la gestion du personnel, des relations entre les syndicats, de la communication.

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est une activité qui doit permettre d'améliorer la communication entre les salariés et la direction, en respectant l'ordre de la hiérarchie établie dans l'entreprise. Elle est représentée par un ensemble de règles de management qui favorise l'organisation et l'efficacité au sein de la firme.

La communication interne constitue un levier incontournable dans le processus de gestion et dans la réussite des stratégies mises en œuvre. Elle occupe aujourd'hui une position stratégique. Elle vise à répondre aux besoins d'appartenance et de contribution des Hommes qui forment son environnement socio-économique (Personnel, consommateur, clients...). Elle est la capacité pour tous les acteurs de l'entreprise à communiquer entre eux d'une part, pour organiser le travail, et d'autre part pour maintenir une bonne ambiance de travail d'équipe. De ce fait, elle peut être considérée comme la pierre angulaire du management des ressources humaines. Elle sert avant tout à communiquer des informations opérationnelles, puis à motiver le personnel et à entretenir une culture propre à l'entreprise. Pour tous, une bonne communication interne permet d'améliorer le fonctionnement même des organisations, grâce au sentiment d'appartenance des collaborateurs, à un meilleur climat social et aux bonnes relations entre les personnes et les services.

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 conflit, cette dernière 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. Il 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 il peut être à l'origine d'un changement de la situation de l'entreprise.

Toutefois, si ces 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.

La communication interne crée toujours des conflits entre les individus qui peuvent être critiques et dangereux pour la stabilité de l'entreprise, si elle est mauvaise d'une part, et d'une autre part elle est la clé, la solution pour gérer ses conflits. L'entreprise doit avoir une bonne communication afin d'avoir une bonne gestion de ses conflits.

Dans le cadre d'analyse de la communication interne et son importance dans la gestion des conflits, nous allons rechercher des éléments de réponse au sein de l'entreprise TIFRA-LAIT, qui est une entreprise Algérienne spécialisée dans la production, le développement et la recherche dans le domaine des différents types du fromage, ainsi que la production et la commercialisation des produits laitiers.

### **L'objectif de mémoire:**

L'objectif essentiel de notre recherche est d'expliquer l'influence de la communication interne sur la gestion des conflits.

Pour pouvoir élargir notre sujet de recherche, notre étude consiste à répondre à la problématique suivante: **Comment la communication interne agit sur la gestion des conflits?**

Pour mieux répondre à cette problématique centrale, nous devons précédemment répondre aux sous questions suivante :

- Quels sont les sources et les types de conflits en lien avec la communication interne?
- Quelles sont les méthodes de résolution et de prévention des conflits en lien avec la communication interne ?
- Quelles sont les raisons des conflits en lien avec la communication interne?
- Quelles sont les techniques de la communication interne dans la gestion des conflits?

### **Méthodologie de recherche:**

Notre méthodologie de recherche est basée sur une recherche bibliographique sur le sujet, et sur une étude empirique, il s'agit d'une étude de cas d'un salarié au sein de l'entreprise TIFRA-LAIT.

Cette méthodologie nous a permis de structurer notre travail en deux parties.

La première partie c'est la partie théorique elle contient deux chapitres :

- Le premier chapitre porte sur une présentation de la communication interne.
- Le deuxième chapitre est consacré aux aspects théoriques relatifs à la gestion des conflits.

La deuxième partie c'est le cas pratique :

- Troisième et dernier chapitre qui est consacrée au résultat de notre étude empirique auprès de TIFRA-LAIT, portant sur l'étude de cas au sein de celle-ci.

# ***Chapitre I :***

*La communication interne*

## **Introduction**

Le système de communication interne devient de plus en plus une nécessité dans le cadre de la gestion des organisations des entreprises actuelles.

Afin de mieux comprendre comment la communication interne est un facteur de la gestion des conflits, il faut d'abord comprendre la communication interne, son objectif et son rôle au sein de l'entreprise, ses formes, son processus et ses avantages et ses inconvénients.

## **SECTION 1 : la définition de la communication interne**

### **1-1 Qu'est-ce que la communication interne ?**

«La communication interne, c'est également un moyen efficace pour anticiper les conflits et gérer les situations de crise», explique Abdelilah Jennane, directeur exécutif du cabinet Dior.

**Jean NIZET dans les pratiques de gestion des ressources humaines (2000)** définit la communication interne comme<sup>1</sup> « l'ensemble des principes d'action, de démarches et de pratiques visant :

- L'appropriation des finalités pour chaque salarié ;
- Le développement de la cohésion interne ;
- Mieux communiquer pour favoriser le travail.

Toute communication, quelle que soit sa forme, quel que soit son objet, commercial ou non, fonctionne comme un système reliant un émetteur et un ou plusieurs récepteurs ».

La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication réalisées au sein d'une entreprise ou organisation à destination de ses salariés. Elle dépend du service des ressources humaines. La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise<sup>2</sup>.

Elle est la composante d'un système global d'organisation, des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel.

---

<sup>1</sup> <https://www.memoireonline.com/01/10/3077/m-le-role-de-la-communication-interne-en-entreprise-cas-de-la-compagnie-de-filature-et-de-sacherie-c0>, consulté le 24 septembre 2021

<sup>2</sup> <https://www.definitions-marketing.com>, consulté le 02 septembre 2021

La communication interne est l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise. Qu'elle soit orale ou écrite, la communication interne est un facteur-clé du succès de l'entreprise. Son utilité n'est plus à démontrer. La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication entreprises au sein d'une entreprise ou organisation à destination de ses salariés. La communication interne s'inspire de plus en plus souvent des techniques de communication, marketing et publicitaire, le but étant de vendre aux salariés les objectifs et stratégies de la direction.

La communication interne regroupe l'ensemble de toutes les stratégies et actions de communication mis en œuvre au sein d'une entreprise à l'endroit de ses salariés.

Dans certaines entreprises, elle est à la charge du directeur des ressources humaines, parce que la communication interne y est considérée comme étant liée à la gestion du personnel. Dans d'autres par contre, elle est du ressort de la direction de la communication, car s'inscrivant dans la politique globale de communication d'entreprise<sup>3</sup>.

## **1-2 L'objectif de la communication interne<sup>4</sup> :**

La communication a pour principal mission de véhiculer les messages, mais aussi les valeurs que l'entreprise souhaite transmettre aux collaborateurs. Aujourd'hui, plus que jamais, elle est devenue un véritable investissement avec des responsables de communication interne dédiée, dans les PME mais aussi dans les grandes entreprises, et détermine la qualité de la transmission de l'information.

L'enjeu de la diffusion de l'information en entreprise détermine la qualité de son fonctionnement dans son ensemble.

L'un des objectifs principaux de la communication interne :

**1.2.1. La création d'une identité collective :** Un sentiment d'appartenance à un même groupe, une cohérence entre les différentes équipes, afin que toutes et tous travaillent ensemble à la réussite du projet commun d'entreprise.

**1.2.2. La communication interne est le porte-voix de la stratégie d'entreprise :** La diffusion, l'explication des orientations stratégiques de l'entreprise, ses objectifs mais aussi ses résultats passent ainsi par la communication interne. Par ailleurs, il est important de rappeler que la

---

<sup>3</sup> <https://www.nogaegroup.com/les-enjeux-de-la-communication-interne-en-entreprise/>, consulté le 06 octobre 2021

<sup>4</sup> <https://www.digitalrecrutes.com/blog/la-communication-interne-un-outil-de-mobilisation-des-collaborateurs-2>, consulté le 18 octobre 2021

communication interne se fait dans les deux sens : Les collaborateurs doivent pouvoir être entendus sur la manière dont ils perçoivent les messages transmis et dont ils ressentent les informations/changement partagés.

**La communication interne permet ainsi à l'entreprise de :**

- Former (permettre à ses collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences).
- Informer (à travers des outils tels que le journal d'entreprise).
- Motiver (intégrer les employés au projet d'entreprise en valorisant leur rôle).
- Fédérer (donner un sentiment d'appartenance en capitalisant sur des valeurs et objectifs communs).

### **1-3 L'importance de la communication interne dans l'entreprise :**

Savoir communiquer est essentiel, aussi bien au travail que dans la vie de tous les jours. Si nous ne communiquons pas entre nous, nous ne serions que des individus ne pouvant compter que sur notre propre expérience pour évoluer (c'est la communication qui a permis à l'espèce humaine de se développer)<sup>5</sup>.

Imaginons ce qui se passerait si les familles ne communiquaient plus, les messages téléphoniques ne sont plus transmises, les tâches ménagères ne sont plus effectuées, et deux conjoints font les courses chacun de son côté pour la semaine, si bien qu'ils risqueraient de faire tout en double.

Une entreprise est un groupe de personnes. Si ces personnes ne communiquent pas efficacement, les effets seront les mêmes que dans ce couple ci-haut.

Le manager est au centre d'un système récurrent d'interactions. Cela veut dire que l'on ne peut plus considérer qu'il est la source exclusive génératrice et inductrice de tout ce qui se passe du point de vue de la communication. Il participe à la construction d'un système cohérent d'échanges.

Ses actions de communication sont à la fois inductrices des communications des autres et induites par celles-ci.

Communiquer c'est :

- Être compris,
- Être accepté (ce qui ne signifie pas que ce qui est dit est accepté),
- Faire agir ou transmettre des informations par différents moyens.

---

<sup>5</sup> <https://studylibfr.com/doc/3175775/%C2%AB-impact-de-la-communication-interne-dans-la-gestion-des-conflits>, consulté le 12 septembre 2021

Cela nécessite de connaître, donc de comprendre, les autres et de prendre des risques. Pour communiquer, nous disposons de nos moyens personnels et de l'ensemble des supports techniques.

Parmi les moyens spécifiques à chaque personne, on peut citer ceux-ci :

- Les mots ;
- Les gestes ;
- Les attitudes ;
- Le regard ;
- Le ton de la voix,...

Chacun d'eux est plus ou moins précis et plus ou moins interprétable. Leur signification est parfois liée au contexte, à l'environnement et aux circonstances. Ils diffèrent évidemment aussi selon les références de l'émetteur et du récepteur qui ne sont pas nécessairement identiques. Un sourire peut être un acquiescement ou être interprété comme ironique ou méprisant. L'important ne réside pas seulement dans les mots et les attitudes mais bien plus dans leur perception ou leur compréhension.

Une communication habile peut faciliter les processus d'influence, légaux ou non. Le phénomène de développement des Organisations Non Gouvernementales (ONG) dans le contexte de mondialisation est révélateur à cet égard. La souveraineté et l'indépendance des Etats peuvent être menacées par la prolifération de messages non contrôlés en source ouverte.

## **Section 2 : les formes de communication interne :**

### **2.1 Quelle-sont les formes de la communication interne**

Le système de communication est organisé alors suivant trois directions :

#### **2.1.1. La communication verticale descendante<sup>6</sup> :**

Permet de communiquer sur la politique de l'entreprise et promouvoir la culture d'entreprise (Schein, 1985) et l'adhésion des salariés à celle-ci. Il s'agit de comprendre l'environnement de l'entreprise et sa stratégie, sa situation financière et commerciale (état du marché, force concurrentielle, politique marketing), mais aussi d'avoir une vision globale de l'entreprise réalisations, succès, résultats, projets de développement. En outre, cela permet de leur faire prendre conscience de leurs responsabilités dans le développement et la pérennité de l'entreprise et développer le sentiment d'appartenance à celle-ci. Ce processus permet ainsi la construction d'un

---

<sup>6</sup> système <https://www.memoireonline.com/01/10/3077/m-le-role-de-la-communication-interne-en-entreprise-cas-de-la-compagnie-de-filature-et-de-sacherie-c0>. Consulté le 23 septembre 2021

sens commun aux membres de l'organisation. Il faut éviter dans ce processus la surinformation qui discrédite le discours et centrer la communication interne sur le projet d'entreprise et quelques valeurs fortes.

La communication descendante est par définition celle qui part du haut de la pyramide, de la hiérarchie pour atteindre les employés en passant par le relais des cadres et par différents outils tels que le journal interne, les notes de service, les circulaires etc. Elle répond à une première fonction de la communication qui est la diffusion d'information réglementaire.

La communication descendante reste la forme de communication la plus fréquente, cependant, mettre en place une communication interne qui serait uniquement descendante sans laisser aux salariés la possibilité de s'exprimer serait absurde.

La communication descendante n'est donc pas suffisante, elle doit être complétée par la communication ascendante.

### **2.1.2 La communication verticale ascendante :**

Permet aux salariés de s'exprimer sur les conditions de travail, les problèmes rencontrés et les moyens de les résoudre. Elle peut porter sur l'organisation du travail, les contraintes et ressources, les décisions prises ou en cours d'élaboration. Il faut avoir à l'esprit que dans ce processus les représentants légaux du personnel jouissent de prérogatives légales sur un nombre de sujets déterminés : la loi Auroux du 4 août 1982 organise un droit d'expression collective des salariés sur le contenu et l'organisation de leur travail (art. L. 2281-1 et s. C. trav.).

La communication ascendante part de la base des salariés pour remonter vers la hiérarchie. Elle peut être provoquée ou spontanée.

Le développement de cette communication répond à 3 objectifs :

- Enquêter ;
- Détecter ;
- Stimuler.

Elle peut revêtir plusieurs aspects : elle est formelle lorsqu'elle est structurée (exemple : questionnaire) et qu'on connaît l'émetteur et le récepteur ; et informelle lorsqu'elle n'est pas structurée et que l'on n'identifie pas peut-être même l'émetteur et le récepteur (exemple : une rumeur).

### **2.1.3 La communication horizontale :**

Concerne les relations formelles ou informelles entre la DRH et les autres fonctions et notamment la direction (notion de business Partner) mais surtout l'établissement d'un réseau de

communication entre les membres au sein des différentes unités de travail mais aussi entre les unités afin de favoriser l'échange d'informations (ex : transfert de connaissances), la coordination et l'amélioration des processus de travail. Elle s'établit essentiellement entre des personnes de même niveau hiérarchique et/ou immédiatement supérieur ou inférieur. Très souvent informelle, sans cadre précis défini (sauf dans le cas de réunions programmées ou encore d'entretiens d'évaluation), elle porte surtout sur les préoccupations immédiates des salariés, quelle que soit leur nature (professionnelle ou non).

Ce troisième type de communication interne découle, de manière logique, des deux premiers, en ce sens qu'il les complète. C'est souvent au cours de réunion, d'occasion commerciale ou de rencontres informelles entre salariés (cantine, machine à café) que les échanges les plus riches se produisent.

Des outils issus de technologies comme l'intranet, semblent bien adaptés à cette communication. On peut y intégrer des informations diverses telles qu'un calendrier des événements d'entreprise, la revue de presse, des petites annonces etc.

A travers ces différents supports, il est possible de créer un flux d'échanges important d'information interpersonnel ; cependant, pour que la circulation se déroule bien et soit constructive, il faut impérieusement procéder avec méthode (c'est -à- dire informer et former le personnel) comme suit :

- Soigner la conception des messages ;
- Assurer une bonne et fréquente mise à jour ;
- Et surtout garantir une réponse aux questions posée.

## **2.2 Les acteurs de la communication interne :**

La communication interne doit permettre de<sup>7</sup> :

- Promouvoir la connaissance par tous les acteurs ou les membres de l'entreprise ;
- Informer chaque salarié de façon adaptée ;
- Développer le réflexe de communication parmi l'encadrement ;
- Favoriser l'expression du personnel ;
- Faire connaître les initiatives et les succès des équipes au travail.

---

<sup>7</sup> <https://studylibfr.com/doc/3175775/%C2%AB-impact-de-la-communication-interne-dans-la-gestion-des-conflits>, consulté le 25 octobre 2021

Ainsi, les acteurs impliqués dans cette démarche sont :

- Tous les employés de l'entreprise ;
- Les intervenants (Direction des Ressources Humaines ou Direction Commerciale) mais relèvent surtout de la Direction Générale.
- Toutes les parties prenantes.

La communication doit donc être efficace, ce qui exige son exactitude et une même compréhension commune par tous les acteurs (le sens que l'émetteur donne à son message et le sens saisi par le récepteur doivent-être identiques).

La communication doit également être efficiente en réduisant, au maximum, les coûts. Exemple : transmettre les messages, par courriers électroniques, exige moins de temps et est moins coûteux qu'une visite au destinataire.

La survie de l'entreprise est liée à la capacité des managers à apporter une réponse très rapide et adaptée aux évolutions de son environnement.

Cette rapidité de réaction des entreprises nécessite la mise en place d'un système de communication performant et efficace susceptible d'intervenir à tous les niveaux.

### **2.3 les outils de la communication interne<sup>8</sup> :**

Les outils de communication interne favorisent la circulation des informations en rendant les échanges entre les collaborateurs réguliers et transparents.

Divulguer des informations à l'échelle de l'entreprise, fixer des règles de vie au travail, diffuser les valeurs et la culture d'entreprise, booster l'engagement des équipes... les intérêts et enjeux de la communication interne sont multiples.

Voici un panel d'outils sélectionnés pour vous inspirer, afin d'adopter une communication interne efficace, répondant à des objectifs à la fois de qualité, de performance ou encore de bien-être au travail.

**2.3.1 La newsletter interne :** est un outil de communication efficace et dématérialisé. Elle divulgue des informations à l'ensemble des collaborateurs à une fréquence régulière, par exemple

---

<sup>8</sup> <https://www.appvizer.fr/magazine/communication/communication/outils-communication-interne>, consulté le 07 octobre 2021

hebdomadaire ou mensuelle, selon le volume des contenus à transmettre<sup>9</sup>.

Envoyée sous forme de mailing, cette lettre d'information numérique ne porte pas seulement la voix de la direction, mais transmet des faits marquants issus des différents services, pour refléter les actualités de toute l'entreprise. Pour approfondir les sujets, la newsletter prendra parfois la forme d'un journal interne d'entreprise.

Elle peut contenir :

- Une nouvelle initiative ou un événement à promouvoir ;
- Un changement intervenant dans un service ;
- L'arrivée de nouveaux collaborateurs ;
- Un focus sur un projet en cours ;
- Des interviews de collaborateurs, partenaires, ou clients, etc.

Ses atouts :

- Une communication rapide et participative ;
- Un format divertissant, exploitant l'image, la vidéo, les liens hypertextes, etc.
- Bien menée, elle devient un rendez-vous attendu des collaborateurs.

**2.3.2 L'intranet d'entreprise est un réseau informatique accessible à tous** les services de l'entreprise. Il **centralise** généralement des informations, de la documentation et des outils à usage des collaborateurs, comme des documents informatifs, des règles ou des procédures à suivre, des guides facilitant l'intégration de nouveaux collègues, etc.

**Relativement coûteux** à mettre en œuvre, il est plutôt adopté par des entreprises de taille moyenne à grande, et garde un **intérêt particulier pour les équipes multi sites**. L'accès est généralement conditionné par un **profil utilisateur**, qui permet à chacune d'accéder aux informations les plus pertinentes pour son rôle dans l'entreprise.

Les flux de communication de l'intranet circulent souvent **de manière unilatérale**, de la direction vers les équipes au sein d'éléments de discours homogènes. Toutefois, les intranets d'entreprise tendent à devenir de plus en plus **collaboratifs**, offrant la possibilité à toutes les personnes d'interagir avec le contenu.

---

<sup>9</sup> <https://www.appvizer.fr/magazine/communication/communication/outils-communication-interne>, consulté le 07 octobre 2021

Ses atouts :

- Un espace informatif de référence pour centraliser la documentation essentielle,
- Un niveau d'informations harmonisé pour tous les membres d'équipe, même géographiquement éloignés,
- Un accès personnalisable par profil.

**2.3.3 L'affichage en interne**<sup>10</sup> : permet de mettre en avant des informations de façon **simple** et en mobilisant **peu de moyens**. Notez que certains affichages sont obligatoires, en fonction de la taille de l'entreprise, diffusant des informations comme :

- L'inspection du travail,
- La médecine du travail,
- Les consignes de sécurité et d'avertissement de zones de danger, avec le nom des personnes responsables de l'évacuation en cas d'incendie, etc.

Les affiches sont placées dans des **lieux fréquentés** de toutes les personnes de votre entreprise, comme le hall d'entrée, la salle de restauration ou les salles de réunion. Prévoyez pour cela des **supports d'affichage** de qualité et consacrés à cet effet.

Dans ces lieux de passage, ce mode de communication se prête bien à des **messages percutants** et visuels pour interpeller des personnes qui ont généralement peu de temps à leur disposition. L'information gagnera à être relayée doublement via un support numérique.

Ses atouts :

- Attire facilement l'attention,
- Une transmission efficace de l'information à des endroits clés de l'entreprise,
- Une solution peu coûteuse.

**2.3.4 La boîte à idées**<sup>11</sup> : est un dispositif qui a la cote. Cet outil consiste à recueillir de façon anonyme des idées, des suggestions ou des remarques de tous les collaborateurs dans un récipient à disposition de tout le monde.

---

<sup>10</sup> <https://www.appvizer.fr/magazine/communication/communication/outils-communication-interne>, consulté le 02 novembre 2021

<sup>11</sup> <https://www.appvizer.fr/magazine/communication/communication/outils-communication-interne>, consulté le 02 novembre 2021

Cette mise en commun des idées peut viser à améliorer des processus de travail, des éléments d'organisation plus générale ou de qualité de vie au travail. Il s'agit de faire remonter des problématiques communes, qui ne seraient pas forcément détectées autrement, et de témoigner de votre volonté d'amélioration.

Outil très utile pour votre équipe RH, il vous permet de renforcer le sentiment d'appartenance de vos collaborateurs. Vous prenez en compte leurs avis et ressentis, et cette reconnaissance jouera en faveur de leur engagement et de leur motivation.

Ses atouts :

- Facilite la communication verticale,
- Valorise les initiatives de tous(tes),
- Met au jour des préoccupations collectives.

**2.3.5 La signature mail :** Le mail est devenu un des outils de communication les plus plébiscités, comme évoqué précédemment avec la newsletter interne. Aujourd'hui, les entreprises peuvent aller plus loin, en intégrant la signature mail (composante essentielle du mail classique) dans leur processus de communication<sup>12</sup>.

Déjà, grâce à son design, elle contribue à véhiculer un message fort, à diffuser une image d'entreprise ou de marque cohérente. Mais surtout, la signature mail intègre désormais des fonctionnalités nouvelles, incluant par exemple des bannières dont le CTA (*call to action*) renvoie vers :

- Des pages informatives,
- Des questionnaires afin de recueillir les avis des salariés,
- Des appels à projets, etc.

Autant de moyens de concilier communication top-down et engagement collaborateur.

C'est ce que permet un logiciel tel que Letsignit : déployé en quelques clics seulement sur messagerie Gmail ou Outlook, cette solution concourt à une diffusion à la fois large et simple des informations de l'entreprise.

Ses atouts :

- Un format innovant, ludique et graphique,

---

<sup>12</sup> <https://www.appvizer.fr/magazine/communication/communication/outils-communication-interne>, consulté le 26 septembre 2021

- Un canal permettant une diffusion ciblée, sans submerger le destinataire d'informations,
- La signature mail se révèle un bon moyen de susciter l'engagement collaborateur.

**2.3.6 La téléphonie d'entreprise fait** partie des moyens de communication les plus **directs** en entreprise, permettant un véritable **échange spontané**. Pratique, il reste très répandu dans les entreprises, **simple et intuitif** à utiliser<sup>13</sup>.

Si des forfaits abordables pour les entreprises existent, des **solutions de téléphonie** passant par **internet** (VoIP) confèrent à ce mode de communication de plus en plus de **flexibilité**. Vous pouvez par exemple passer des appels internes sur **tout type de support** (ordinateur, téléphone mobile ou tablette).

Pour bénéficier de tous les atouts et fonctionnalités d'un **opérateur dans le Cloud**, n'hésitez pas à vous renseigner sur ce mode de communication, facile à mettre en place.

Ses atouts :

- Une mise en relation des individus de façon très interactive,
- Une utilisation simple et universelle, adaptée pour des messages à transmettre rapidement ou des informations à obtenir sans délai.

**2.3.7 La messagerie instantanée est** également un format d'échanges très **interactif**, avec toutefois moins d'immédiateté que le téléphone<sup>14</sup>.

Cela étant, l'information peut être partagée « à chaud » avec les personnes concernées, sous forme de chats individuels ou de groupes de conversation, à l'image des « salons » de Google Hangouts.

Les  **fils de conversation** d'une messagerie instantanée peuvent être l'une des fonctionnalités d'un outil plus complet, à l'image de Slack, qui rassemble tous vos canaux de communication digitaux en un endroit unique.

Ses atouts :

- Des messages envoyés rapidement et au(x) destinataire(s) concerné(s),

---

<sup>13</sup> <https://www.appvizer.fr/magazine/communication/communication/outils-communication-interne>, consulté le 18 novembre 2021

<sup>14</sup> <https://www.appvizer.fr/magazine/communication/communication/outils-communication-interne>, consulté le 18 novembre 2021

- La possibilité d'utiliser un ton plus léger en utilisant des emojis,
- Conserve la régularité des échanges pour les équipes travaillant à distance.

**2.3.8 La visioconférence :** Mode de communication par excellence des **réunions digitales**, la visioconférence est très pertinente pour les équipes qui ne sont pas toutes présentes sur leur lieu de travail. Elle permet une **prise de parole spontanée** et des échanges directs, à l'image des réunions physiques.

Les équipes peuvent donc se rencontrer sur un dispositif de **vidéoconférence en ligne**, et **rester productives** malgré la distance.

✓ Ses atouts :

- Une bonne qualité audio et vidéo pour un rendu naturel,
- Facilite les prises de décision en équipe,
- Disponible sur tous les supports mobiles.

**2.3.9 Le réseau social d'entreprise (RSE) :** les réseaux sociaux d'entreprise sont des espaces de communication à forte dimension **collaborative** et diffèrent en cela des intranets d'entreprise. Ils offrent une communication conviviale et ludique, à tendance plus informelle. Les collaborateurs sont encouragés à être **initiateurs des échanges** et non plus « Commentateurs »<sup>15</sup>.

Plateforme d'**échanges et de partage d'informations**, un réseau social présente de nombreuses caractéristiques :

- Un profil personnalisé par collaborateur,
- Un fil d'actualité (ou *feed*),
- Un moteur de recherche,
- Une organisation en groupe de projets,

---

<sup>15</sup> <https://www.appvizer.fr/magazine/communication/outils-communication-interne>, consulté le 28 octobre 2021

- Un dispositif de chat, etc.

On retrouve des outils tels que Facebook Business (Workplace) ou Yammer, réseau social professionnel qui s'inscrit dans la suite Microsoft Office 365.

Les RSE permettent de collaborer et de communiquer autour de projets d'équipe, tout en favorisant l'interaction sociale, au moyen de publications d'articles, du partage de contenus, de commentaires et de réactions (mentions J'aime, etc.). Ils constituent une **expression riche et multiforme de la communication interne**.

✓ Ses atouts :

- Facilite le travail en groupe et l'émulation d'idées,
- A l'image des réseaux sociaux, présente un aspect convivial et ludique,
- Fédère les équipes autour de valeurs partagées et de centres d'intérêts communs.

### 2.3.10 La plateforme collaborative en ligne<sup>16</sup>: des outils collaboratifs en ligne sont

extrêmement utiles pour communiquer directement et **faciliter la coordination** autour de projets en évitant la multiplication de réunions chronophages.

Un outil tel que Trello permet d'organiser ses tâches et projets en temps réel, de façon à rendre leur avancement **visible et accessible** à tous.

Une **plateforme collaborative** est un véritable **espace de travail virtuel** qui approfondit encore plus la collaboration tout en fluidifiant les échanges. Très complète, elle intègre :

- La discussion instantanée,
- La gestion de tâches et de projets,
- Et même la visioconférence, à l'image d'atolia.

---

<sup>16</sup> <http://www.appvizer.fr/magazine/communication/communication/outils-communication-interne>, consulté le 28 octobre 2021

Plateforme collaborative souple et ultra personnalisable, elle s'organise en groupes de travail qui structurent l'information autour des projets de l'entreprise.

✓ Ses atouts :

- Une grande richesse de fonctions de communication et collaboration,
- Booste la performance des équipes de travail,
- Innovation et modernité de l'expérience collaborâtes.

## **2.4 Les enjeux de la communication interne<sup>17</sup> :**

### **2.4.1 La communication interne est au service de la stratégie de l'entreprise :**

La communication interne d'une entreprise accompagne sa stratégie générale et opérationnelle. Elle sera d'autant plus efficace et crédible, si elle est officiellement approuvée et soutenue par son top-management. Grâce à l'utilisation intelligente de la data, les retours sur investissement des plans de communication sont désormais réellement mesurables et facilite les rapports d'activités auprès des cadres dirigeants.

La mise en place d'une stratégie de communication interne garantit la cohérence des actions de communication mais aussi leur diffusion au moment opportun vers les bons destinataires. Toute communication interne doit veiller notamment à ce que les femmes et les hommes travaillant au sein de l'entreprise soient informés par elle plutôt que par l'entremise d'un tiers extérieur (presse, réseau social, etc.). En outre, il ne suffit pas de lancer un réseau social d'entreprise, encore faut-il l'entretenir. Ainsi, les managers doivent être encouragés et accompagnés pour qu'ils puissent créer puis animer des groupes de travail (échanges sur un projet, partage de la veille...).

Quant au plan de communication, il formalise la stratégie de communication et la diffuse afin qu'elle soit comprise et soutenue par l'ensemble des effectifs. Il présente les objectifs, les messages clés, les outils mis en place et les actions spécifiques en précisant les modalités d'évaluation des résultats.

---

<sup>17</sup> <https://obs--commedia-com.cdn.ampproject.org/v/s/obs-commedia.com>, consulté le 15 November 2021

### **2.4.2 La communication interne est au cœur même de la structure de l'entreprise**

L'organisation d'une entreprise est en constante évolution avec notamment la création et la fermeture de services aussi bien que l'intégration et le départ de collaborateurs. Les enjeux structurels de la communication interne englobent le décloisonnement des services, leur cohésion, l'intégration des salariés (onboarding), l'implication des collaborateurs, et leur sentiment d'appartenance des salariés.

### **2.4.3 La communication interne favorise la cohésion entre les femmes et les hommes de l'entreprise :**

La communication interne d'une entreprise ne sert pas simplement à transmettre des directives ou informer des feedbacks managériaux, elle accompagne les collaborateurs au quotidien.

Une communication continue auprès des équipes, participe au sentiment d'appartenance à l'entreprise. Elle doit pouvoir recueillir les questions des collaborateurs et leur apporter des réponses concrètes.

Un personnel motivé, régulièrement informé, et se sachant considérer comme partie prenante des succès de l'entreprise, tend à se montrer plus constructif, et véhicule une image positive de l'entreprise. Une meilleure implication des collaborateurs se traduit par une plus grande solidarité, une participation active à la vie interne de l'entreprise mais aussi une orientation davantage tournée vers le client. Une communication interne managériale de qualité renforce la loyauté des collaborateurs, limite le turn-over et les encourage ainsi à promouvoir les services et les produits de l'entreprise.

L'implication des managers est tout autant déterminante pour faciliter la circulation d'informations stratégiques et opérationnelles qui soient utiles à leurs équipes. Au contraire, le manque d'implication et la rétention (volontaire ou non) d'informations sont des freins à la communication interne.

Un bon ciblage, une formalisation variée, une qualité constante des contenus, et un marketing de l'information constituent les leviers incontournables que doit actionner une communication interne pour être efficace et identifiée comme créatrice de valeurs.

Ainsi, la communication interne aujourd'hui ne peut demeurer exclusivement descendante. Elle se doit d'être également ascendante et transversale. Tout comme la sève d'un arbre, elle irrigue l'ensemble de l'entreprise pour contribuer à son bon fonctionnement.

#### **2.4.4 La communication interne accompagne la transformation de l'entreprise :**

La communication interne intervient favorablement à chaque étape du processus de transformation d'une entreprise.

Tout nouveau projet d'une entreprise nécessite une communication interne qui puisse l'expliquer pour ensuite l'accompagner en informant les collaborateurs régulièrement de ses progrès. Elle doit également contribuer à faciliter l'innovation (outils, solutions technologiques, réorganisation...) dans les pratiques et les usages.

Ne jamais oublier que la transformation au sein d'une entreprise est la résultante de contraintes et interactions souvent contradictoires.

Mais la vie d'une entreprise n'est pas émaillée seulement de projets en rupture, elle doit également veiller à favoriser l'amélioration continue de ses services, de ses produits et de ses processus. Il est nécessaire alors qu'une communication permanente puisse accompagner cette évolution « tranquille » en favorisant le retour d'information et sa verbalisation. Pour se faire, elle doit instaurer dans un climat de confiance des espaces de libre expression sur les dysfonctionnements rencontrés et les solutions pour y remédier.

#### **2.4.5 Une réflexion nécessaire sur la communication interne à l'heure des mutations technologiques :**

A l'heure de la digitalisation des vecteurs de communication, les professionnels de la communication interne bénéficient d'innovations jusqu'ici inédites pour accélérer et diffuser leurs messages au sein de leurs entreprises et en mesurer les effets. Encore faut-il qu'ils puissent comprendre leur utilité et leur fonctionnement afin de les intégrer à leurs propres processus.

Les études récentes auprès des communicants internes indiquent qu'ils ne se sentent pas suffisamment impliqués dans le développement et le lancement de technologies de communication au sein de leur propre entreprise. Pour autant, le déploiement d'outils digitaux n'est pas encore considéré comme une priorité majeure, car même si les réseaux sociaux d'entreprise sont utilisés occasionnellement par la moitié des collaborateurs au sein des entreprises en France, plus de la moitié d'entre eux les trouvent réellement efficaces et utiles. Les applications mobiles commencent également à pénétrer le monde de l'entreprise mais demeurent utilisées par moins de la moitié des communicants internes. Le papier (journal interne) est encore considéré comme un support très efficace mais la préférence des communicants internes demeure pour les interactions en face-à-face qu'elles soient directes (séminaires, conférences) ou à distance (confcall, visioconférence, forums, etc...).

#### **4.2.6 La mutation de la communication interne en entreprise, un sujet majeur pour l'écosystème de l'Observatoire COM MEDIA :**

L'évolution de la communication interne et ses enjeux constitue un enjeu incontournable pour les ETI et les Grands groupes. Elle influence à la fois, les modes de fonctionnement des entreprises et les métiers qui lui sont rattachés. C'est pourquoi Hello Open World, initiative d'open innovation inspirée par KPMG, en partenariat avec l'Observatoire COM MEDIA, a organisé le 8 novembre dernier avec KPMG une troisième session des ateliers Marketing et Communication, sur le thème « Communication Interne : planifier, organiser et mesurer l'engagement collaborateur ».

### **Section 3 : le processus et les avantages de la communication interne**

#### **3-1 le processus de la communication interne :**

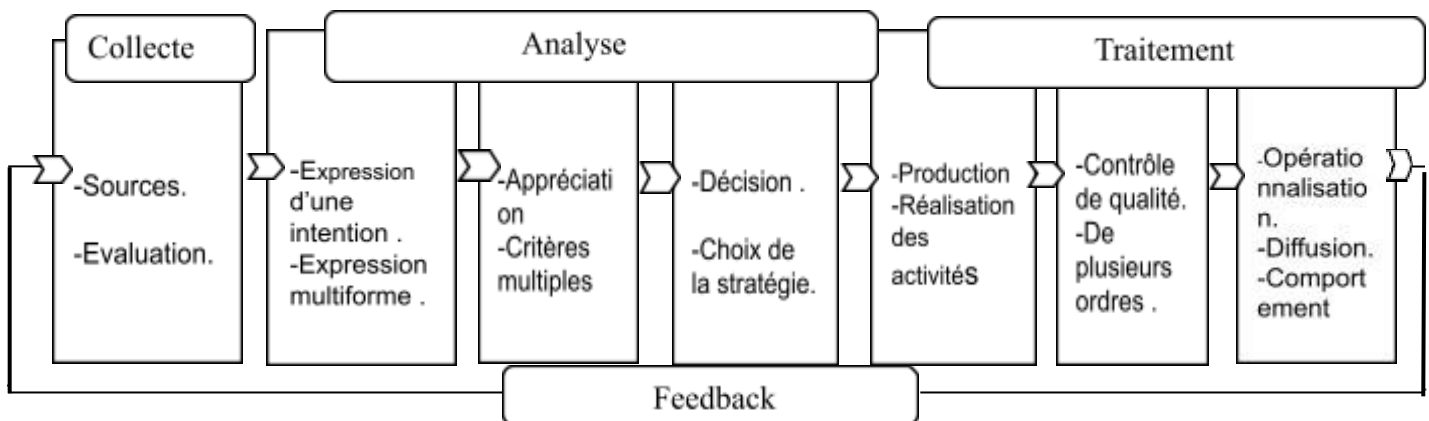
Thierry Libaert , professeur de communication et auteur de nombreux ouvrages en la matière , décrit la communication comme étant un « processus d'écoute et d'émission des messages et des signes émis par une organisation à destination de ses différents publics , au renforcement des relations qu'elle entretient avec elle , visant à l'amélioration de son image , à la promotion de ses produits ou de ses services (actions ) , à la défense de ses intérêts ».

Considérer la communication comme un processus signifie que les pratiques de la communication interne et externe ne peuvent être conçues comme des actes isolés mais doivent s'envisager dans la durée, au travers d'interactions multidirectionnelles. Elle se distingue ainsi de la

vision instrumentale qui privilégie, l'émission mécanique et linéaire de messages plus ou moins adaptés <sup>18</sup>.

Selon cette conception, l'organisation est en communication permanente. Elle ne se limite pas à «avoir » une communication, elle « est » communication.

Schématiquement, nous pouvons découper ce processus en quatre phases : la collecte, l'analyse, le traitement, l'exploitation ou le feedback.



Source : Eric COBUT, CHRISTINE DONJEAN page 23

### 3-1 -1 Phase de collecte<sup>19</sup> :

Le processus de communication débute par la collecte de données auprès de différentes sources.

Celles - ci sont internes et / ou externes, formelles et / ou informelles. Il s'agit essentiellement des systèmes de veille ( médias sociaux ... ), sondages , helpdesks , stratégies de l'organisation , attentes des parties prenantes , ont observés de personnes ou groupes de personnes , audits , évaluation d'action de communication menée ( débriefing ) , courriers , colloques , plans d'action , lettres de mission , publications...

<sup>18</sup> Eric COBUT, CHRISTINE DONJEAN (la communication interne) 2eme édition, page23, consulté le 16 octobre 2021

<sup>19</sup> Eric COBUT, CHRISTENE DONJEAN (la communication interne) 2 éme édition, page 24, consulté le 16 octobre 2021

**3-1-2 Phase d'analyse :**

S'ensuit une « phase d'analyse » qui se subdivise en plusieurs étapes :

**3-1-2-1 L'expression d'une intention ou d'objectifs de communication**

Veut- on ou non communiquer, agir ou réagir ? Si oui, de quelle manière ?

Cette intention est multiple et peut consister à vouloir convaincre , informer , former , séduire , montrer , exprimer , justifier , promouvoir , expliquer , décrire , démontrer , exposer , présenter , ...

**3-1-2-2 L'appréciation**

Elle se fait à partir de différents critères : stratégique ( Est - ce en adéquation avec les objectifs ? ) , exactitude ( Est - ce correct ? ) , opportunité ( Est - ce le moment ? ) , financier ( A - t - on les moyens ? ) , temporalité ( Quel est le degré d'urgence ? ) , compétence ( Est - ce à nous de Communiquer ? ) ...

**3-1-2-3 La décision**

A ce stade, la stratégie est définie, le plus souvent à l'aide d'un brainstorming au sein de l'équipe de communication. Elle consiste, entre autres, à :

- Identifier les publics.
- Cibler déterminer les contenus et messages.
- Définir le (s) canal (canaux) à utiliser et selon quelles modalités.
- Choisir les objectifs et les critères d'évaluation.

**3-1-3 Phase de traitement<sup>20</sup> :**

A l'analyse, succède le « traitement de l'information » qui comprend également plusieurs étapes :

**3.1.3.1 La production ou mise en œuvre :**

Elle comporte des activités concrètes telles que l'élaboration des scénarii, la rédaction des messages, la mise en forme graphique, la rédaction, la prise de vues ... On élabore le projet détaillé : plan d'action, scénario, plan (d'un stand par exemple), etc.

---

<sup>20</sup> ERIC COBUT, CHRISTINE DONJEAN (la communication interne) 2<sup>ème</sup> édition, page25, consulté le 29 novembre 2021

### 3.1.3.2 Le contrôle de qualité

Avant la mise en œuvre, les différents produits sont testés (ex : lisibilité des textes, conformité des photos, mentions légales, vérification du contenu, bons à tirer ...) et éventuellement réajustés sur base des résultats.

Le contrôle est de plusieurs ordres :

**3.1.3.2.1 contrôle de conformité :** le produit, l'action ou le comportement envisagé est-il conforme aux politiques prônées par l'organisation ?

**3.1.3.2.2 contrôle d'opportunité :** est-ce encore le bon moment de mener l'action ? La situation n'a-t-elle pas changé depuis l'étape d'analyse ?

**3.1.3.2.3 contrôle de forme :** la forme est-elle de qualité ? (ex : présentation visuelle du produit, ...)

**3.1.3.2.4 contrôle de cohérence :** n'y a-t-il pas des contradictions entre les produits et / ou les messages ?

Dans tous les cas, le contrôle conduit, après d'éventuels réajustements, à une validation.

Dès que l'action est réalisée, le « feedback » s'amorce. Il consiste à observer les réactions des publics visés (Récepteurs). Les outils et les sources utilisés à cet effet sont comparables à ceux utilisés lors de la phase de collecte. Les leçons tirées de cette phase vont donner lieu à des ajustements et réinitialiser le processus.

## 3-2 les avantages et les inconvénients de la communication interne

### 3.2.1 les avantages<sup>21</sup> :

#### 3.2.1.1 Selon l'entreprise :

- Mobiliser les intelligences.
- Associé et réunit les ressources.

---

<sup>21</sup> Mémoire sur la communication interne page 32, consulté le 22 septembre 2021

- Assure la participation.
- Améliore les résultats.
- Facilite une politique réaliste.
- Adapte une structure aux objectifs.

### **3.2.1.2 Selon le personnel :**

- Sensibiliser.
- Motiver.
- Assure la formation.
- Améliorer la qualité de vie.
- Favoriser le développement.
- Favoriser l'écoute.

### **3.2.2 Les inconvénients :**

Si tous s'accordent à dire que la communication interne est essentielle pour le bon fonctionnement de l'organisation, la réalité reste souvent en deçà des espérances en raison On peut évoquer par exemple : de différents obstacles<sup>22</sup>.

#### **3.2.2.1 La résistance à communiquer parmi les cadres**

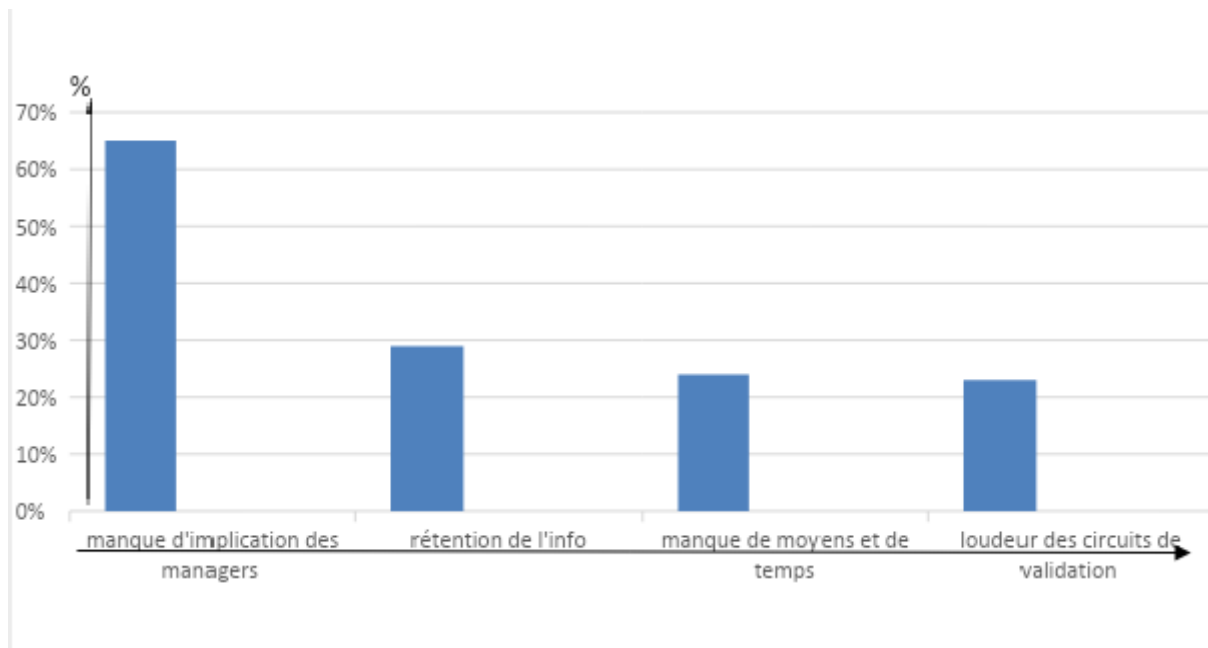
On constate encore que trop souvent, l'information reste bloquée au sein de la chaîne hiérarchique. Parmi les sources de blocage figure notamment, le manque d'implication des responsables dans leur mission de communication. On impute cela à un manque d'intérêt ou de conviction, à la rétention volontaire d'information dans le cadre de jeux de pouvoir ou à des problèmes de leadership...

En 2005, une enquête Inergie Opinion relative aux freins en matière de communication interne menée auprès de 306 responsables de communication en France, pointait le manque

---

<sup>22</sup> ERIC COBUT, CHRISTINE DONJEAN (la communication interne) 2ème édition, page26, consulté le 30 octobre 2021

d'implication des responsables parmi les freins majeurs à une bonne communication interne. Un cadre sur deux considèrerait cette mission comme étrangère à ses activités ! ([www.afci.fr](http://www.afci.fr))



Source : Eric COBUT, CHRISTINE DONJEAN page 27

Sept ans plus tard, une autre enquête (Baromètre Inergie ) menée par l'Association française de la communication interne ( AFCI ) , confirme à nouveau que la difficulté des managers à communiquer (35 % ) est toujours un frein important à la communication interne ( [www.afci.fr](http://www.afci.fr) ).

### 3.2.2.2 Le paradoxe de la communication<sup>23</sup>:

Il n'est pas rare que la communication engendre des contradictions.

Tel est le cas, lorsqu'au nom de la transparence, les parties prenantes réclament une multiplication de l'information. L'infobésité (surcharge informationnelle) qui, la plupart du temps, en résulte conduit paradoxalement à de la sous - information. Ou encore, lorsque ces mêmes parties

<sup>23</sup> Faycel BENCHEMAM. Géraldine GALINDO (la gestion des ressources humaines) 5 éme édition, page 27, consulté le 30 octobre 2021

prenantes exigent de l'organisation qu'elle communique et, en même temps, se montrent méfiantes à l'égard de son discours.

### **3.2.2.3 Le coût de la communication interne :**

En période de restriction budgétaire, force est de constater que la communication est un domaine d'activités où statistiquement les mesures d'économie se font ressentir en premier lieu.

### **3.2.2.4 La « déspecialisation de la communication interne :**

Contrairement aux métiers d'ingénieur, de médecin, de juriste ... celui de communicateur n'exige pas, dans les représentations collectives, d'expertise particulière.

Ce sentiment se marque d'autant plus fort de nos jours, que l'arrivée des nouvelles technologies de l'information, permet à tout le monde d'accéder aux outils de communication. La production de la communication n'est plus dans les seules mains des communicateurs professionnels, elle est diluée au sein de l'organisation. Devenant acteurs, les collaborateurs s'immiscent dorénavant dans le processus de communication, parfois, de manière contre-productive<sup>24</sup>.

### **3.2.2.5 L'évaluation est le talon d'Achille de la communication interne :**

Un des défis de la communication interne est de prouver son efficacité. La plupart du temps, ses résultats ne sont pas directement visibles et observables, ce qui rend la tâche difficile pour les communicateurs lorsqu'ils défendent leur bilan et négocient leurs budgets avec le management.

### **3.2.2.6 Le décalage entre les messages et la réalité du terrain :**

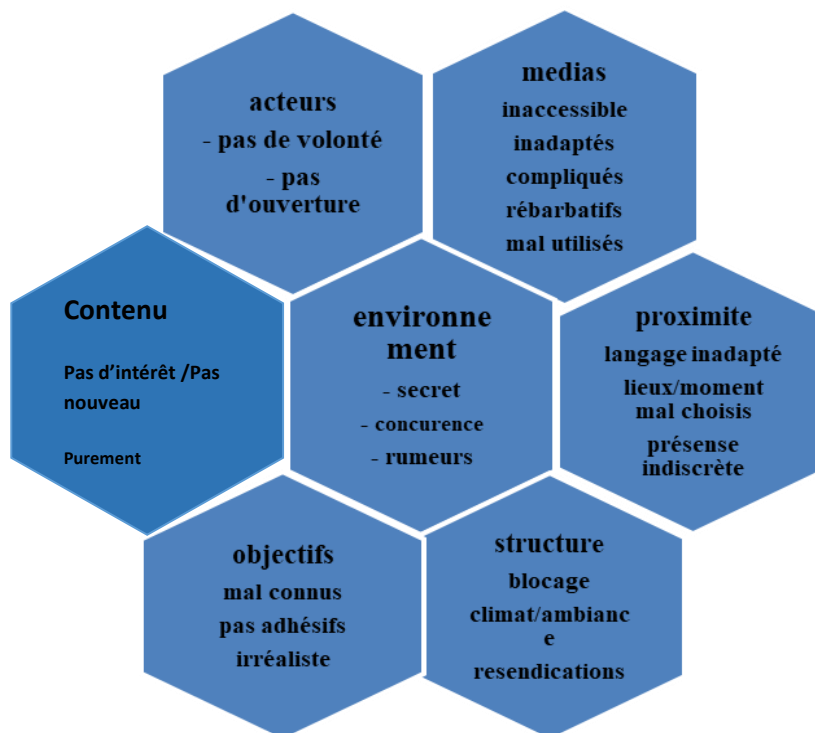
Plus grande est la distance entre le top management et la ligne hiérarchique, plus les risques de distorsion, de contradiction et d'inadéquation des messages aux attentes des parties prenantes sont nombreux.

---

<sup>24</sup> Faycel BENCHEMAM. Géraldine GALINDO (la gestion des ressources humaines) 5<sup>ème</sup> édition, page 28, consulté le 30 octobre 2021

3.2.2.7 Une combinaison de causes<sup>25</sup> :

A côté de ces causes, existent bien d'autres obstacles dont la combinaison peut devenir source de dysfonctionnement. On distingue ainsi sept catégories de facteurs pouvant freiner la communication interne (voir schéma de Lebel M.-F. et Lebel P. 1988, ci - après)



Source : Eric COBUT, CHRISTINE DONJEAN page 29

<sup>25</sup> Faycel BENCHEMAM. Géraldine GALINDO (la gestion des ressources humaines) 5<sup>ème</sup> édition, page 28, consulté le 30 octobre 2021

**Conclusion**

On conclut que la communication interne constitue dans la nouvelle approche managériale, l'élément de base du système de conduite humaine, qui doit obéir à des règles et s'appuyer sur des pratiques pour qu'elle puisse construire une bonne relation personnelle entre les collaborateurs.

La communication interne a un rôle très important avec ses moyens utilisés qui permet de faciliter la circulation de l'information, développer une dynamique collective et de favoriser le sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise.



***Chapitre II :***  
*La gestion des conflits*

## Introduction

Dans les organisations, la nécessité de gérer des conflits est quotidienne. Il y a bien des façons de réagir à un conflit, mais l'objectif primordial devrait toujours être de jeter les bases d'une véritable résolution de conflit, c'est-à-dire d'éliminer les causes sous-jacentes du conflit.

Nous proposons dans ce chapitre certaines méthodes à utiliser pour gérer les conflits à l'intérieur des organisations allant de l'élimination à la collaboration ; nous verrons par la suite que la négociation demeure le mode privilégié par la plupart des individus pour gérer des conflits de toute sorte. Enfin, nous aborderons les nouvelles tendances et examinerons la communication comme atout majeur dans la gestion des situations conflictuelles.

## Section 1 : la définition de la gestion des conflits

### 1-1 Qu'est-ce qu'un conflit ?

Plusieurs définitions sont données sur la notion de conflits. De nos lecteurs nous retournons principalement les suivantes :

Selon SANDRA MICHEL<sup>1</sup> «le conflit se définit comme la rencontre d'éléments, de sentiments contraires qui s'opposent ».

Selon FOLGER, SCOTT et POOLE « le conflit c'est l'interaction entre des personnes interdépendantes qui perçoivent leur objectifs respectifs comme étant incompatibles et qu'ils perçoivent également de l'interférence de la part des autres membres dans l'atteinte de ces objectifs ». <sup>2</sup>

Le conflit est une opposition d'intérêts entre deux ou plusieurs parties, dont la solution peut être recherchée soit par des mesures de violence, soit par négociation, soit par l'appel à une tierce personne. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> CMARSAN, gérer les conflits de personne, de management, d'organisation, édition DUNOD, paris 2005, page 15, consulté le 12 novembre 2021

<sup>2</sup> Rapport de formation de formateurs en gestion positive des conflits, projet citoyenneté et reconstruction de dialogue du CISP du 11 au 14 novembre 2007, consulté le 27 octobre 2021

<sup>3</sup> Rapport de formation de formateurs en gestion positive des conflits, projet citoyenneté et reconstruction de dialogue du CISP du 11 au 14 novembre 2007, consulté le 27 octobre 2021

## **1-2 les types de conflits<sup>4</sup> :**

Les conflits peuvent être qualifiés de nombreuses manières suivant les acteurs en présence (leur nombre, leur âge, leur position hiérarchique...), le sujet du conflit (avantage, pouvoir...), l'évolution du conflit (déclaré, latent, refoulé)...

### **1-2-1 les conflits constructifs ou destructifs :**

#### **a- constructifs :**

Lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits. Ce qui entraîne un climat coopératif lorsqu'il :

Place les buts du groupe avant les objectifs personnels, améliore le niveau des évaluations, il est source de production d'idées créatives, il permet le réexamen des opinions et des buts, il permet l'accroissement des prises de risque, il augmente la cohérence du groupe.

#### **b- Destructifs :**

Lorsqu'il entraîne un climat compétitif à outrance. On peut voir les conflits comme des mécanismes de régulation, inévitables mais qu'il faut affronter et qui doivent être néanmoins le moins visibles pour l'extérieur (comme dans le problème de la qualité).

### **1-2-2 les conflits d'intérêt et d'identité :**

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

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

### **1-2-3 Les conflits d'autorité et les conflits de pouvoir :**

Les conflits d'autorité apparaissent entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'oppose suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre. Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ afin d'éviter ce type de conflit assez souvent observable.

---

<sup>4</sup> [https://creg.ac-versailles.fr/img/PDF/la\\_gestion-des-conflits-dans-les-organisations.pdf](https://creg.ac-versailles.fr/img/PDF/la_gestion-des-conflits-dans-les-organisations.pdf), consulté le 30 septembre 2021

### 1-2-4 les conflits de concurrence ou de rivalité

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

### 1-2-5 Les conflits de génération

Ils sont très souvent observables dans les organisations et leur nombre ne cesse de croître avec l'augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques.

### 1-2-6 Le conflit mimétique

Il s'agit d'un conflit qui naît de l'apprentissage par mimétisme d'un apprenti face à son supérieur qui va apprendre puis dépasser son « maître ». Ainsi, souvent, on va voir naître le conflit entre « le théorique » et « le pratique ». L'apprenti va dépasser celui qui détient le savoir théorique par une activité pratique assidue et maîtrisée.

### 1-2-7 Le conflit d'opinion ou idéologique

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

### 1-2-8 Les conflits déclaré/ le conflit latent ou larve/ le conflit refoulé

- **Le conflit déclaré** est mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt.
- **Le conflit latent ou larvé** est un conflit « étouffé » des raisons multiples (peur du regard des autres, peur du conflit déclaré, peur de ne pas être à la hauteur...) Et se traduit de différentes façons (non-dits pesants, absentéisme, stress, retard dans les délais, non-qualité...)
- **Le conflit refoulé** est un ancien conflit qui n'a pas trouvé de solution définitivement acceptable pour l'une ou l'autre des deux antagonistes et qui risque donc à tout moment de devenir un conflit déclaré.

**1-2-9 Le malentendu :**

C'est le plus fréquent des conflits et, heureusement, le plus facile à résoudre. Il résulte toujours d'une erreur d'interprétation.

Il est important de noter que le malentendu n'est pas nécessairement réciproque (contrairement aux autres types de conflits). Il arrive souvent qu'une personne se retrouve ainsi en conflit à l'insu de l'autre car l'interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donnait à son action.

Il arrive aussi très souvent que le conflit soit réciproque. C'est le cas lorsque les réactions la première personne à l'attaque qu'elle croit avoir subi provoquent à leur tour des réponses défensives chez l'autre (qui croit alors subir une agression gratuite »

Le malentendu trouve toujours sa source dans une incompréhension. La personne interprète l'action de son interlocuteur à travers ses propres craintes. Autrement dit, elle attribue à l'autre des reproches qu'elle se fait déjà, qu'elle croit mériter ou qu'elle craint de subir même si elle ne les croit pas justifiés. Son interprétation est l'expression de sa vulnérabilité. Dans le malentendu, c'est le fait de ne pas connaître le point de vue de l'autre qui nous permet d'attribuer des significations erronées à son comportement. En l'absence d'information claire, nous inventons les détails qui nous manquent : nous imaginons le pire, précisément ce que nous craignons le plus ou ce que nous nous reprochons déjà.

### 1-3 Les méthodes de la gestion des conflits dans l'organisation :

Dans la gestion, nous distinguons plusieurs méthodes de résolution des conflits.

Chaque modèle de résolution de conflit est propre à certaines situations et pour cela, chaque manager devra les utiliser en adéquation avec les situations auxquelles il fait face. Toutefois, il convient de retenir qu'il n'y a pas de modèle figé. Parmi toutes ces méthodes, nous pouvons citer :

#### 1-3-1 La méthode DESC<sup>5</sup>

La méthode de résolution de conflit DESC est un outil de communication utilisé pour traiter des problèmes ou des conflits en entreprise ou dans les relations personnelles. La démarche procède comme suit :

- **D'écrire** : c'est le fait de relater une situation ou un comportement avec des faits concrets et observables. Cette description doit être simple et concise.
- **Exprimer** : ses sentiments et les émotions ou même le désaccord que la situation a engendré. Le fait d'extérioriser son ressentiment permettra de donner de la sincérité à la relation. Mais pour cela, il convient d'apprendre à les verbaliser sans exagération. L'usage du «Je» et non le «Tu» peut aider considérablement.
- **Spécifier** : c'est dire clairement ses attentes ou les comportements/attitudes à changer ou modifier.
- **Conséquences** : consiste à donner les implications positives qui découlent si le « Spécifier » se réalisait convenablement et les inconvénients si la situation demeure bloquée.

Pour une efficacité de la méthode DESC, il est nécessaire de :

---

<sup>5</sup> <https://www.ionos.fr/startupguide/productivite/la-gestion-des-conflits/>, consulté le 19 septembre 2021

- Agir rapidement et ne pas attendre que la situation se débloque toute seule ;
- Trouver le bon moment : l'autre doit être dans les dispositions pour écouter ;
- Traiter un problème à la fois et en privé.

Le DESC est un outil d'une attitude nécessaire à son bon déroulement que l'on nomme l'assertivité. Elle se définit comme «sa propre capacité à dire ce que l'on pense à son interlocuteur, sans volonté de choquer ou provoquer, ni de manipuler et d'obtenir quelque chose (si nécessaire) tout en exprimant ses sentiments»<sup>6</sup>.

### 1-3-2 La méthode Harvard<sup>7</sup>

Repose sur un projet de l'Université du même nom, et a fait l'objet d'une publication d'un ouvrage par Roger Fisher et William Ury en 1981. L'idée n'est pas de trouver un compromis quelconque, mais de trouver une solution qui avantage au mieux les deux parties. Cette approche a donc pour but de faciliter les négociations entre les deux parties impliquées dans le conflit. Il n'est pas obligatoire de faire appel à un médiateur de conflit. C'est pourquoi cette méthode se prête très bien à la gestion de conflits entre collègues, mais aussi à des conflits hors du contexte professionnel.

La méthode Harvard donne des indications très claires sur les attitudes qu'il convient d'adopter quand on est impliqué dans un conflit :

- Avoir une discussion la plus objective possible. Faire une très claire distinction entre la personne face à soi et l'affaire à l'origine du conflit. La méthode laisse aussi de la place aux émotions, mais elle vous impose de faire une distinction nette entre le plan émotionnel et le plan factuel.
- Les parties sont incitées à mettre leurs intérêts en avant. Cela permet d'analyser au mieux le conflit et de bien cerner les véritables attentes de l'un et de l'autre. En agissant de la sorte, les deux parties se rendent souvent compte qu'elles sont plus proches l'une de l'autre qu'elles ne le croyaient.

---

<sup>6</sup> BEYRIES Vincent, gestion des conflits, <https://artebbook.wordpress.com/live-gestion-des-conflits-desc/>, consulté le 14 octobre 2021

<sup>7</sup> <https://www.ionos.fr/startupguide/productivite/la-gestion-des-conflits/>, consulté le 19 octobre 2021

On cherche alors ensemble des idées pour résoudre le conflit. Les deux parties doivent alors tout imaginer, sans aucune forme de restriction. Toutes les solutions qui leur viennent à l'esprit doivent être envisagées et discutées avec l'autre.

- Pour retenir la meilleure solution, on utilise ensuite des critères d'évaluation objectifs. Ces critères doivent au préalable avoir été validés par les deux parties. Comme il s'agit d'une négociation qui se veut juste et équitable, vous devez discuter des forces et des faiblesses de la solution retenue, sans en masquer le moindre détail.

Il est important de veiller à ce que la relation entre les deux parties ne soit pas compromise en raison de la solution qui a été trouvée. C'est pourquoi la méthode Harvard envisage également une réconciliation sur le plan interpersonnel. Dans la gestion du conflit, la méthode Harvard vise toujours la meilleure solution (en anglais : Best Alternative to a Negotiated Agreement, en abrégé) et en français MESORE (Meilleure Solution de Rechange). Afin de pouvoir retenir une solution qui soit la meilleure, il convient de connaître aussi les autres. D'où l'importance de la phase de brainstorming. Si cette phase est négligée, on n'aura pas la certitude qu'il n'existait pas de meilleure issue à la crise et au conflit. La meilleure option est celle qui présente le plus d'avantages pour les deux parties. On est alors dans un rapport gagnant-gagnant.

On ne peut cependant pas toujours être sûr que chacun respecte la méthode Harvard dans la gestion d'un conflit. Si une partie ou les deux estiment que les règles de la méthode Harvard ne peuvent pas être suivies, il existe encore d'autres méthodes pour aboutir à une négociation raisonnée. L'élément essentiel de cette méthode, c'est qu'aucune des parties ne doit quitter la négociation et se réfugier dans la vexation et dans la frustration. Ajoutons que chacune des parties ne doit en aucun cas exercer de la pression sur l'autre pour accélérer le processus de gestion de conflit. Si l'une des parties ne respecte pas ces règles, la méthode Harvard prévoit des interruptions dans les négociations. Celles-ci ne reprennent alors qu'une fois que la personne non-coopérante est à nouveau disposée au dialogue constructif.

La méthode Harvard part du principe que toutes les informations sont portées à la connaissance des deux parties dans les moindres détails. Si l'une des parties cherche par ruse à obtenir une solution qui lui soit exclusivement avantageuse, ou si l'on détecte des irrégularités, cette attitude négative devra être dénoncée publiquement. De telles tactiques ne peuvent aucunement aboutir.

### 1-3-3 Le recours hiérarchique<sup>8</sup>

Méthode généralement prise en entreprise, le recours hiérarchique suppose de faire appel au supérieur pour trancher de façon autoritaire et définitive et idéalement sans parti pris.

Ce recours se fait généralement dans les situations où le temps est limité ou de l'urgence de la situation. Les insuffisances de cette méthode ressortent dans l'effectivité.

### 1-3-4 La médiation

C'est une procédure qui désigne un tiers pour donner un avis impartial sur une situation conflictuelle bloquée. Il joue un rôle de facilitateur de relations qui peuvent demeurer figées du fait de l'émotionnel qui est associé. Toutefois, il ne peut qu'énoncer des recommandations ou suggestions. Le médiateur est choisi en général pour son sens de l'impartialité, ses compétences avérées ou même pour ses affinités avec les protagonistes. Le médiateur est, dans ce cas, un facilitateur. Cette solution est envisagée, parce qu'il existe dès le départ une réelle volonté de négocier.

### 1-3-5 L'arbitrage

C'est une procédure qui consiste à désigner un tiers impartial qui est chargé de recueillir les avis et opinions des parties en présence. Il a pour mission de trancher et ainsi départager les individus en conflit. Ce dernier est en général choisi par les protagonistes.

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

### 1-3-6 La négociation

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

---

<sup>8</sup> <https://creg.versailles.fr/img/pdf/la-gestion-des-conflits-dans-les-organisations.pdf>, consulté le 09 septembre 2021

### 1-3-6-1 Les différents types de négociation<sup>9</sup> :

✓ **La négociation peut être conflictuelle (gagnant / perdant)** : C'est le cas lorsque des préjugés concernant l'un ou l'autre des individus existent ou lorsque les intérêts semblent totalement opposés.

✓ **La négociation peut être coopérative (gagnant / gagnant)** : C'est le cas lorsqu'on assiste à un consensus (adhésion commune à une solution satisfaisant les deux personnes), une concession (renoncement à une partie de ses prétentions par l'une des personnes) ou un compromis (concession réciproque des personnes).

### 1-3-6-2 Les différentes techniques de négociation :

**1.3.6.2.1 La technique des pivots** : Elle consiste à obliger l'adversaire à négocier sur des objectifs en fait secondaires mais formulés de manière exigeante. On cède alors sur ces objectifs secondaires et en contrepartie on exige des concessions sur l'objectif principal.

**1.3.6.2.2 Les techniques de maniement du temps** : Elles consistent à jouer en allongeant la durée de la négociation pour user l'adversaire puis brutalement d'exiger des délais et de fixer des ultimatums. C'est une sorte de "guerre des nerfs" où les contraintes de temps se superposent pour déstabiliser l'adversaire.

**1.3.6.2.3 La technique "point par point"** : Elle consiste à découper la négociation point par point, thème par thème, et à chercher des séries de compromis. Cette technique permet de ne pas effrayer l'adversaire et de "grignoter" petit à petit ses positions.

**1.3.6.2.4 La technique des jalons** : Consiste à faire admettre des points apparemment sans rapport avec le thème principal de la négociation pour finalement raccorder tous ces "petits jalons" et mettre l'adversaire devant le fait accompli. C'est une technique qui s'inspire du jeu de go et qui est d'orientation intégrative : le désaccord n'est jamais ouvert.

<sup>9</sup> <https://creg.ac-versailles.fr/img/pdf/la-gestion-des-conflits-dans-les-organisation.pdf>, consulté le 26 octobre 2021

**2.3.6.2.5 La technique des bilans** : Consiste à faire établir par l'adversaire la liste des prétentions qu'il souhaite obtenir en les traduisant immédiatement en termes d'avantages pour lui et d'inconvénients pour soi. Puis, dans un deuxième temps, on présente des solutions pour équilibrer ce bilan tout en respectant les intérêts des deux interlocuteurs. Bien entendu, les solutions présentées alors sont les véritables objectifs que l'on poursuivait.

**2.3.6.2.6 La technique des quatre marches** : Il s'agit d'un jeu de repli dans lequel il évoque les solutions de manière progressive. Il s'agit de présenter d'emblée quatre solutions et non pas deux comme c'est souvent fait de manière caricaturale. La première solution est au-delà de son propre seuil de rupture, elle est beaucoup trop avantageuse pour l'autre et dramatique pour soi. C'est en fait une solution de pure forme. La seconde solution est peu avantageuse mais acceptable pour soi et excellente pour l'autre. La troisième est l'inverse de la seconde, la quatrième est l'inverse de la première : idéale pour soi et inacceptable pour l'autre. La technique consiste à présenter la première solution de manière à l'éliminer pour son côté injuste, dangereux... puis à détruire la solution suivante à l'aide de la présentation. Enfin, il ne reste que les deux dernières solutions, la troisième apparaissant finalement comme le compromis

## **Section 2 : les sources de la gestion de conflits dans l'organisation.**

### **2-1 Quels sont les sources de la gestion des conflits :**

#### **2-1-1 Les sources liées au fonctionnement de l'organisation<sup>10</sup> :**

##### **2.1.1.1 Dysfonctionnement concernant la fonction prévision :**

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

##### **2.1.1.2 Dysfonctionnement concernant la fonction Organisation :**

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

##### **2.1.1.3 Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination :**

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

---

<sup>10</sup> <https://creg.ac-versailles.fr/img/pdf/la-gestion-des-conflits-dans-les-organisations.pdf>, consulté le 31 octobre 2021

**2.1.1.4 Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle :**

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

**2.1.1.5 Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources :**

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

**2.1.1.6 Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs :**

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

**2.1.1.7 Dysfonctionnement dû à un manque de communication**

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

**2-1-2 Les sources psychologiques**

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

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

En présence de telles sources de conflits, il est très difficile pour l'entreprise de parvenir à une maîtrise du problème. Certaines vont recourir à des professionnels de la santé mais elles sont très rares car ce choix implique la reconnaissance d'un mal inavouable et surtout négatif pour l'image de

l'organisation. Ces situations se terminent malheureusement souvent en « mise à l'écart du ou des salarié(s) ou, au pire, en licenciement(s).

## **2-2 les raisons des conflits<sup>11</sup> :**

Puisqu'il y a autant de raisons qu'il y a de combinaison d'individus et de circonstances, il est cependant possible de présenter une typologie des principales causes de conflit. Certaines sont inhérentes à la vie en collectivité dans une société industrialisée, d'autres sont apparues plus récemment, mais toutes convergent.

### **2-2-1 La divergence d'intérêts :**

« Pour certains, dans une ligne de pensée plus radicale, voire même marxiste, il existe au départ des oppositions réelles et inéluctables entre détenteurs du capital et apporteurs de main d'œuvre. Plus généralement, pour d'autres, d'une part, les capitalistes désirent accroître leurs savoirs et d'autre part, les travailleurs souhaitent améliorer leur sort et obtenir davantage. Par extension ou extrapolation, on peut dire que, dans cette perspective, il existe des divergences permanentes entre la direction d'une entreprise et ses salariés »

D'un côté, les gestionnaires veulent augmenter les profits ou encore leur marge de manœuvre tandis que de l'autre, les employés désirent obtenir de plus hauts salaires et plus d'avantages matériels et moraux.

Il va sans dire que le discours radical est nettement moins entendu de nos jours qu'il l'était aux belles périodes de contestation. A présent, on semble mettre l'accent davantage sur les intérêts communs que partagent les employeurs et leurs employés que sur les différences ou les divergences.

Par exemple, on entend souvent dire, dans les entreprises, que l'ennemi n'est pas de l'autre côté de la table de négociation mais bien ailleurs dans le monde, prêt à rivaliser avec, voire à tuer, l'entreprise adverse. Dans ce sens, autant l'employeur a besoin de ses travailleurs pour survivre, autant ces derniers requièrent la présence de l'employeur pour conserver leur emploi.

---

<sup>11</sup> Armand Dayan, Manuel de gestion, édition Ellipses, 2004, page 367, consulté le 18 septembre 2021

Ceci dit, s'il est vrai qu'entre les deux parties il y a une grande similitude d'intérêts, reste que tout n'est pas que convergence. Par exemple, il n'y a probablement pas moins marxiste qu'un athlète professionnel, qu'il soit coureur automobile, vedette de soccer ou virtuose du tennis.

Pourtant, on voit bien ces gens refuser de se présenter « au travail » parce qu'ils ne s'entendent pas sur un salaire considéré dans tous les cas par le commun des mortels, comme extravagant.

### **2-2-2 Un milieu disciplinaire :**

Même en prenant pour acquis que la base d'intérêts communs est beaucoup plus grande que les matières à divergence, il demeure néanmoins que l'organisation est un milieu disciplinaire.

Certes, on conviendra que le fonctionnement de toute organisation requiert un minimum de règles et de procédures à respecter. Sans ce minimum, l'anarchie est totale. Ceci dit la présence de ces règles et de l'autorité disciplinaire pour les faire respecter ne peut que donner naissance, à l'occasion, à des situations conflictuelles.

Le bien-fondé organisationnel d'une règle peut, en effet, aller à l'encontre des intérêts, du bien-être voire même du caprice d'un individu ou d'un exemple d'employés.

### **2-2-3 Une composante biologique :**

Au-delà de ces perspectives, certains prétendent que le conflit est inscrit dans les règles biologiques <sup>(12)</sup>. Selon les tenants de cette pensée, il existerait dans la nature humaine un certain déterminisme à rechercher la domination dans les situations sociales. Il va sans dire qu'en fonction de cette théorie, l'entreprise est l'endroit tout désigné pour reproduire ces comportements de domination où, selon les lois de Darwin, les plus aptes survivent et gagnent. Le conflit ne peut donc qu'être présent ici aussi.

### **2-2-4 Des ressources limitées dans un nouvel état de l'économie :**

Que l'on croit ou non à la théorie précédente, force est de constater que les ressources limitées ou rares dans le monde économique et donc dans les entreprises créent des conditions favorables au conflit. Même si le conflit n'était pas inscrit dans le code génétique, le fait qu'il y a que des ressources limitées à partager ne peut qu'en occasionner. En ce sens, on est porté à croire

---

<sup>12</sup> Lemieux Silvie, les conflits ça se gère, les affaires, 7 septembre 2002, page 23, consulté le 18 novembre 2021

que les nouvelles données de l'économie mondiale avec une concurrence plus vive et davantage mondialisée créent un terrain encore plus propice à leur éclosion.

En effet, les situations sociales sont toujours des situations d'échange. Les individus qui y sont impliqués y apportent une contribution et en attendent une rétribution en des termes quelconques: matériels, satisfaction, statut ou autre.

De plus, quand dans les entreprises, dans un climat économique différent et plus favorable, l'on pouvait assez généralement considérer qu'il y en avait un peu pour tout le monde ou du moins, quand on avait l'impression qu'il y en avait pour tous, les raisons de conflits étaient apparemment moins vivaces. A l'apparition de tout événement perturbateur, l'on pouvait plus facilement acheter la paix sociale dans l'entreprise. Chacun pouvait partir avec une petite concession. Les entreprises se permettaient davantage de supporter le « bois mort ». Il y avait moins lieu de se battre pour des ressources abondantes ou moins limitées. Mais il n'en va plus ainsi. Les règles ont changé. Pensons simplement et d'une façon symbolique aux budgets. Voilà dans les entreprises de belles occasions de conflit !

Et pensons encore, comme conséquence de ces nouvelles conditions économiques aux trop nombreuses mises à pied et vagues de licenciements. Quand, tant dans le secteur gouvernemental que dans les entreprises privées, on licencie des milliers et des milliers de travailleurs, on ne le fait pas sans créer de conflits majeurs. L'ouvrier, le col blanc ou la professionnelle ont beau comprendre en principe le bien-fondé des gestes posés, il n'en demeure pas moins que, sauf exception, leurs intérêts immédiats et vitaux sont frustrés.

Et que dire aussi de ceux qui restent ? Le mot d'ordre est lancé aux survivants : en faire plus avec moins. Dans ce climat, le niveau de tension générale augmente et les germes de conflits apparaissent encore plus nombreux.

Quand, la charge de travail devient plus lourde, quand les ressources matérielles se raréfient, quand de surcroît, comme c'est souvent le cas, les employés se sentent en compétition les uns avec les autres pour les postes restants, on peut comprendre qu'il y ait beaucoup plus de conflits latents ou ouverts.

### 2.2.5 -Le flou organisationnel :

Même dans la plus structurée des organisations, tout n'est pas clair. Il existe toujours des zones grises concernant, par exemple, le champ d'action de différents départements ou encore les limites de l'autorité formelle. En fait, si le modèle idéal selon l'école classique n'a jamais été atteint et si ce flou organisationnel a toujours existé, on peut affirmer que cette situation prévaut davantage aujourd'hui.

Auparavant, les organisations étaient encore plus structurées, taylorisées et bureaucratiques que maintenant. Certes, cette forme d'organisation comportait ses problèmes en termes, par exemple, de flexibilité ou encore de motivation des travailleurs. D'ailleurs, ce n'est pas sans raison qu'on s'en est éloigné. Cependant, malgré ses lacunes, elle offrait au moins l'avantage de délimiter plus clairement les zones d'influence et d'action de chacun des acteurs.

Aujourd'hui, la mode est ailleurs. On propose, comme solution à la mondialisation des marchés et à l'absence de mobilisation des travailleurs, des structures organisationnelles plus souples, moins hiérarchisées, plus petites. A la structure pyramidale, on substitue maintenant l'entreprise en réseau ou encore les groupes de projet. On remplace une organisation relativement rigide par des structures, constituées selon les besoins du moment en réponse à des objectifs spécifiques. Il va de soi, en conséquence, que dans ce type d'organisations, les zones grises et les lieux d'empiètement réciproque sont plus fréquents. Où s'arrête la marge de manœuvre de l'un et où commence celle de l'autre ? Où se délimitent les zones de pouvoir, d'autorité et d'influence de chaque équipe ? Dans ce nouveau type d'organisation les règles de jeu sont moins bien définies et forcément, la probabilité en est accrue.

### 2.2.6 Une main d'œuvre diversifiée :

Une nouvelle source de conflits en milieu organisationnel et ce pour un très grand nombre de pays, vient de l'hétérogénéité de la main d'œuvre. Un personnel diversifié procure très certainement de nombreux avantages.

Pour n'en mentionner que quelques-uns, disons que la variété apporte des façons différentes de voir les choses ou de concevoir le travail. Cette situation peut, au minimum, éviter que la pensée de groupe, avec toutes ses conséquences négatives, ne prenne naissance. Elle peut fournir des informations sur des clientèles tout aussi variées. En cette ère de mondialisation, cet élément est loin d'être négligeable. L'hétérogénéité apporte par ailleurs une ouverture d'esprit, un

enrichissement culturel et social. Cela dit, ce serait tombé dans la « rectitude politique » la plus irréaliste que d'affirmer qu'une main d'œuvre variée ne comporte pas également des éléments de risque de conflits plus variées.

« Un conflit est beaucoup une affaire de perception. Quand la main d'œuvre est relativement homogène, supposons par hypothèse masculine, de même origine ethnique, parlant la même langue, avec les mêmes pratiques religieuses et les mêmes habitudes de vie, la probabilité d'avoir une perception commune d'une situation de travail est élevée. Quand, par ailleurs, la réalité est toute autre, le risque de conflits est nécessairement plus grand. Ne pensons qu'au facteur linguistique comme exemple, présent dans de multiples régions du monde »<sup>(13)</sup>.

Or, aujourd'hui, à cause de différents éléments allant de la mondialisation de l'économie et de la création de marchés communs jusqu'aux déplacements de population causés par des guerres, des catastrophes naturelles ou des nécessités économiques, en passant par les mesures législatives adoptées dans certains pays, nombre d'organisations doivent composer avec la réalité d'une main d'œuvre diversifiée, d'où il résulte un potentiel accru de conflits.

### **2.2.7 Droits individuels versus droits collectifs :**

On ne pourrait passer sous silence comme facteur explicatif de l'accroissement des conflits ouverts dans les organisations l'accent mis sur les droits individuels. Ici, évidemment, on ne saurait généraliser à l'ensemble des pays. Reste, cependant, que le phénomène est assez important pour être souligné.

De plus en plus, en effet, on met de l'avant la primauté des droits individuels sur les droits collectifs. Ce phénomène est d'ailleurs supporté par un ensemble de lois, de chartes et de décisions judiciaires sur lesquelles les individus peuvent s'appuyer dans leurs revendications. A nouveau, le but n'est pas de critiquer cet encadrement législatif ni les motifs qui ont présidé à son érection. Mais, pris simplement comme un fait, ces droits engendrent des conflits ou, à tout le moins, engendrent de nouvelles façons de gérer les conflits. Pensons simplement comme exemple relativement banal, au droit des fumeurs et des non-fumeurs comme on l'a observé d'abord surtout en Amérique du Nord et maintenant sur d'autres continents. N'est-ce pas là une illustration d'une nouvelle réalité conflictuelle ? Et encore, on est très loin des droits fondamentaux.

---

<sup>13</sup> Armand Dayan, op cite, page 370, consulté le 22 octobre 2021

### **2-2-8 Causes interpersonnelles :**

Aux causes précédemment énumérées, s'ajoute un ensemble de facteurs davantage d'ordre interpersonnel pouvant expliquer les conflits. Les rancunes, les fausses interprétations, les problèmes de communication ou encore les conflits de personnalité en font partie. Ce sont tous des éléments qui sont faiblement sous le contrôle des gestionnaires ou de l'entreprise mais qui demeurent très présents à l'intérieur des organisations et souvent la source de conflits.

### **Section 3 : les techniques de la communication interne dans la gestion de conflits :**

Elles s'affirment selon la volonté plus ou moins marquée des acteurs de coopérer ou au contraire d'imposer leurs idées. Les travaux fondateurs de Mary Parker Follett (1925) ont dressé une typologie des attitudes possibles : la domination, le compromis et l'intégration.

Dans les deux premiers cas, chaque partie poursuit ses propres buts par le moyen qui lui paraît le plus adapté, selon les rapports de force en présence ». Dans le dernier, « chaque partie cherche sincèrement une solution qui satisfera chacun des protagonistes ». Selon Mary Parker Follett, seule cette dernière solution permet de mettre fin au conflit alors que les voies de domination ou de compromis « ne font que le suspendre, jusqu'à ce que le rapport de force change ».

#### **3-1 Les résolutions des conflits :**

L. Lethielleux distingue trois modalités de résolution des conflits : - stratégiques : « négociations qui influencent ou permettent de mettre en application la stratégie de l'entreprise. Ce type de négociation est utilisé dans le cadre d'alliances ou de plans de restructuration ; intermédiaires employés pour les négociations ou un élément est important (coûts, enjeux ...) mais ne remettent pas en cause la stratégie. Il peut s'agir de négociation d'un séminaire, d'un licenciement individuel » ; routinières : vise toutes les négociations dont les éléments n'ont pas fondamentalement changé évolué, comme les négociations sociales trimestrielles »<sup>14</sup>

#### **3-2 Les formes juridiques de résolutions des conflits**

Une dernière classification est basée sur les modalités juridiques de résolution des conflits :

---

<sup>14</sup> L. Lethielleux (2005), l'essentielle gestion des ressources humaines, Gualino éditeur, chapitre 1, consulté le 11 novembre 2021

### 3-2-1 Le conflit résolu par anticipation grâce au dialogue social :

Le but de cette forme de résolution des conflits est de les anticiper et d'envisager leur possible survenance avant même que des éléments annonciateurs ne soient perceptibles. C'est en invitant à s'exprimer les salariés sur les problèmes qui les concernent et en associant les employeurs que l'on anticipe les conflits et leurs conséquences néfastes (ralentissement de l'activité liée aux grèves ou à la moindre motivation des salariés par exemple). De plus, cette meilleure prise en considération des parties prenantes doit permettre de renforcer le sentiment d'appartenance à un même groupe (l'organisation) et la poursuite d'un but commun.

Dans cette optique, le Code du travail impose un certain nombre de négociations concernant les relations collectives du travail. Ainsi, dans le cadre de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)<sup>15</sup>, la loi Borloo du 18 janvier 2005 institue l'obligation, pour les entreprises de plus de 300 salariés, de négocier chaque trois ans sur la mise en place de la GPEC, les modalités d'information du comité d'entreprise, la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi les salaires ; en matière de politique de rémunération, la loi du 13 Novembre 1982 impose une obligation annuelle de négociation des salaires dans les branches couvertes par une convention collective. De façon générale, le droit d'expression des salariés sur contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail ainsi que les prérogatives reconnues aux institutions représentatives du personnel examinées précédemment contribuent à cette logique.

### 3-2-2 le conflit résolu un tiers ou la négociation transactionnelle :

**L'arbitrage et la Médiation** : la législation sociale prévoit deux formes possibles de résolution de conflits par un tiers :

- **la première est l'arbitrage** : Un troisième acteur intervient dans le conflit pour étudier la situation de manière objective et trouver une solution. Il s'agit d'une procédure qui permet de régler un litige sans passer par les tribunaux, en décidant le différend à une personne choisie par les parties. Cette dernière rend une sentence arbitrale obligatoire et exécutoire dès qu'elle est déposée au secrétariat du Conseil des Prud'hommes.

---

<sup>15</sup> L Lethielleux (2015), l'essentielle gestion des ressources humaines, Gualino éditeur. Chapitre 1, consulté le 11 novembre 2021

- **la seconde est la médiation** : Il agit d'un processus par un accord entre les parties en conflit, qui désigne un médiateur choisi en fonction de son autorité morale » et de ses compétences économiques et sociales ». Le médiateur dispose d'un pouvoir d'investigation pour s'informer de la situation dans l'entreprise (enquêtes auprès des salariés, syndicats, direction...) et propose la formalisation d'un accord sous forme de recommandations. Chaque partie peut rejeter les recommandations mais si elles sont acceptées, elles ont le même caractère que la convention collective.
- **Le conflit résolu par la voie judiciaire** : les conflits du travail et le Conseil des prud'hommes : le règlement du conflit a ici un caractère obligatoire car il revêt les spécificités de toute décision judiciaire (autorité de la chose jugée) Indépendamment des coûts engendrés par les actions en justice, leur publicité entraîne souvent une incidence néfaste sur la réputation des entreprises vis-à-vis des différentes parties prenantes, comme le moment les condamnations de La Poste pour recours abusif aux contrats à durée déterminée, ou les actions en justice de syndicats pour discrimination chez Renault ou Bosch.

Les responsables ressources humaines sont souvent placées en première ligne face à ces conflits. L'enjeu réside alors pour eux d'anticiper les conflits, et lorsqu'ils ont lieu de les transformer en levier de négociation.

Une enquête menée par le ministère du Travail a conduit récemment à relativiser les visions et l'évolution des relations professionnelles en France<sup>16</sup>. Premier constat, la conflictualité ne recule pas. Si les salariés s'engagent moins sur les grèves de longue durée, ils continuent d'utiliser le levier de la grève. L'industrie continue aussi à être un secteur conflictuel (près de 40% des établissements ont été concernés par une grève entre 1998 et 2004). Néanmoins, le secteur d'activité paraît peu pertinent pour analyser le conflit en France. La taille est plus significative : 75% des entreprises de plus de 500 salariés ont connu un conflit entre 2002 et 2004, contre 23% de celles de moins de 50 salariés.

---

<sup>16</sup> Faycel BENCHEMAM. Géraldine GALINDO 5 édition, juin 2011, page 181, consulté le 15 octobre 2021

### 3.3 La communication interne outil de gestion des conflits dans l'organisation :

La communication interne est un outil très important à maîtriser dans la démarche de la gestion de différents conflits. Elle complète et soutient la pratique de l'affirmation de soi dans les situations tendues ou conflictuelles.

Afin de régler un conflit entre deux ou plusieurs personnes, il faut d'abord une bonne communication, l'ingénieur impliqué doit d'abord vérifier si la qualité de la communication entre la ou les personnes concernées représente un obstacle à un règlement efficace.

Dès qu'il a un doute à ce sujet, l'ingénieur doit vérifier s'il a en main les outils de communication pour le résoudre. Ainsi, des principes élémentaires de communication peuvent aider à trouver des solutions efficaces<sup>17</sup>.

- Le premier principe implique la capacité d'évaluer la qualité du climat de travail. Seul un climat favorable où les personnes concernées ont un niveau de confiance minimal permet d'empêcher d'être sur la défensive. Un climat marqué par des positions défensives peut rendre difficile le traitement de la source réelle du conflit. Le responsable d'équipe doit donc améliorer la qualité du climat de travail avant d'aborder le conflit comme tel.
- Le second principe oriente les efforts du responsable d'équipe sur l'écoute nourissante. Une **écoute nourissante** est une écoute axée sur les solutions : elle cherche « comment » régler un conflit plutôt que « pourquoi ne pas trouver un coupable ». Plusieurs techniques de communication peuvent être utilisées, notamment la reformulation et le langage non verbal. Mais, au point de départ, l'ingénieur doit pratiquer la vraie écoute. Cette technique est simple, mais aussi très difficile à maîtriser. Pour la pratiquer, il faut laisser à son interlocuteur le temps de terminer sa question ou son commentaire avant de « commencer » à préparer sa réponse.
- Le troisième principe oblige le responsable à observer son interlocuteur pour découvrir les signes non verbaux comme la posture, le timbre changeant de la voix, l'impression de lassitude ou de désaccord non exprimé, et autres. Le responsable ne doit pas hésiter, dans ces cas-là, à demander des explications en décrivant clairement ce qui est perçu quand il y a une incohérence entre ce qui est dit et ce qui est compris à la réception du message.

---

<sup>17</sup> <https://gpp.ca/reglement-d-un-conflit-par-la-communication.htm>, consulté le 26 novembre 2021

- Le quatrième principe, fondamental, concerne la validation de l'information relative au conflit que le responsable détient. Celui-ci doit maîtriser l'information pertinente et connaître toutes les facettes de la situation conflictuelle. Surtout, il ne doit jamais se fier aux ouï-dire. Il faut préciser que certains conflits ne sont pas nécessairement néfastes. S'ils sont bien résolus, ils permettent à l'équipe de recourir à une franche communication dont l'objectif est de faire évoluer le groupe vers la recherche de solutions. S'ils perdurent, cela est souvent causé par du laxisme ou par un manque d'habileté ou de connaissance du responsable d'équipe : le secret dénote de toute évidence un manque de communication, mais il s'agit ici de «l'absence de moyen de communication entre les protagonistes d'un conflit». On le constate souvent lorsque des nations en guerre refusent d'établir un dialogue permanent tout au long du conflit. Il serait nécessaire dans ce cas qu'une organisation serve de centre de communication permanent. Cette tradition de non-communication entre les parties d'un conflit rend d'autant plus nécessaire l'intervention d'une tierce personne dans le cas qui nous intéresse.

**Conclusion**

Le conflit est inévitable dans la vie d'une organisation, mais il ne faut pas qu'il ait des conséquences dévastatrices pour celle-ci. Selon la manière dont le conflit est géré, ses effets négatifs peuvent être minimisés et des effets positifs peuvent en résulter. La gestion efficace d'un conflit se fonde, en partie, sur une bonne compréhension des différentes façons dont le conflit survient et dont on peut le résoudre.

Ce deuxième chapitre nous a donc permis de connaître les différents modes de résolution des conflits, les principales stratégies en matière de négociation, ainsi que le rôle de la communication pour une gestion efficace des conflits.

# ***Chapitre III :***

*Cas pratique*

## 1- La présentation de l'entreprise

### 1-1 Historique de l'entreprise<sup>1</sup> :

TIFRA-LAIT est une entreprise industrielle spécialisée dans la fabrication de lait et dérivés, créé en 1987 sous le statut d'entreprise familiale, elle débuta par la production d'un fromage de chèvre, et grâce à la volonté et aux efforts d'un homme qui forge son destin le gérant Mr MEDJEKANE, elle est devenue en 2004 une SARL, elle est l'une des seules entreprises du secteur privé à s'être installée dans la région de TIGZIRT, et s'étale sur une superficie totale de **6300m<sup>2</sup>**. Son capital social est de **12 000 000 DA**.

La bonne maîtrise ainsi que la qualité supérieure de ses produits a abouti à la gratification de eux médailles honorifiques par la commission européenne en 2000 et 2006, puis la certification ISO9001 version 2008 délivrée en 2012 par le cabinet Belge pour ses camemberts. Dans le tableau ci-dessous nous donnerons un aperçu sur l'évolution de cette dernière :

**Tableau n 1** : évolution de la société de 1987 à 2021.

Les Années	Nombre d'employés
1987	04
1992	20
2000	50
2005	100
2010	195
2015	205
2021	280

Source : direction de l'entreprise

<sup>1</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

Aujourd'hui, l'entreprise TIFRA-LAIT compte trois unités composées et réparties comme suit :

- Unité de TIGZIRT sur-mer, spécialisée dans la production du fromage à pâte molle.
- Unité de TIZI-OUZOU, spécialisée dans la production du lait pasteurisé, l'ben et raib.
- Unité de SIDI BEL-ABBES, qui travaille présentement en sous-traitement pour le géant fromage français « président » pour le lait UHT longue conservation.

## 1-2 la mission de l'entreprise TIFRA-LAIT

L'activité de base de l'entreprise est la production, le développement et la recherche dans le domaine des différents types du fromage, ainsi que la production et la commercialisation des produits laitiers.

## 1-3 les produits de l'entreprise<sup>2</sup> :

TIFRA-LAIT fabrique un produit de consommation sous forme de :

**Tableau N02** : les produits fabriqués

Le Produit	La marque
Lait	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le petit lait</li> </ul>
Fromage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le brie galette</li> <li>• La boule rouge</li> <li>• Le petit tigre</li> <li>• La tomme de TIFRA</li> </ul>
Camembert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le tifra lait</li> <li>• Le familial</li> <li>• En portion</li> <li>• Tigre de mizrana</li> </ul>

Source : la direction de l'entreprise

<sup>2</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

### 1-4 Réseau de distribution<sup>3</sup> :

**Tableau n03 : réseau de distribution**

La région	La willaya
Région de centre	Alger, Boumerdes, Tipaza, Tizi-ouzou, Bouira
Région Est	Stif, B.B.Arreridj, Annaba, Skikda, Guelma, Jijel, Bejaia, M'sila
Région ouest	Oran, Tlemcen, Relizane, Mostaganam, Ain-temouchent, Sidi-bel-abbes, Tiaret, Ai-defla, Chlef
Région sud	Hassi-Messaoud, Ouargla, Laghouat

Source : la direction de l'entreprise

### 1-5 l'objectif de l'entreprise :

Le groupe TIFRA-LAIT a pour objet d' :

- augmenter la valeur de production.
- l'amélioration de la gestion des déchets.
- la satisfaction des clients.
- obtention de la certification HACCP (hazard analysis critical control point).

### 1-6 les fournisseurs de TIFRA-LAIT :

L'entreprise a des relations avec plusieurs fournisseurs. Ces derniers alimentent les ateliers avec diverses matières et fournitures provenant :

- fournisseurs de lait : lait de vache (makouda, freha, iflissen).
- fournisseurs de matières pour produire du lait : lait en poudre (Holland, argentine).
- fournisseurs de l'équipement administratif.
- fournisseurs d'emballage : Algérie emballage.

<sup>3</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

- Ecosel.
- Empereur les oliviers.

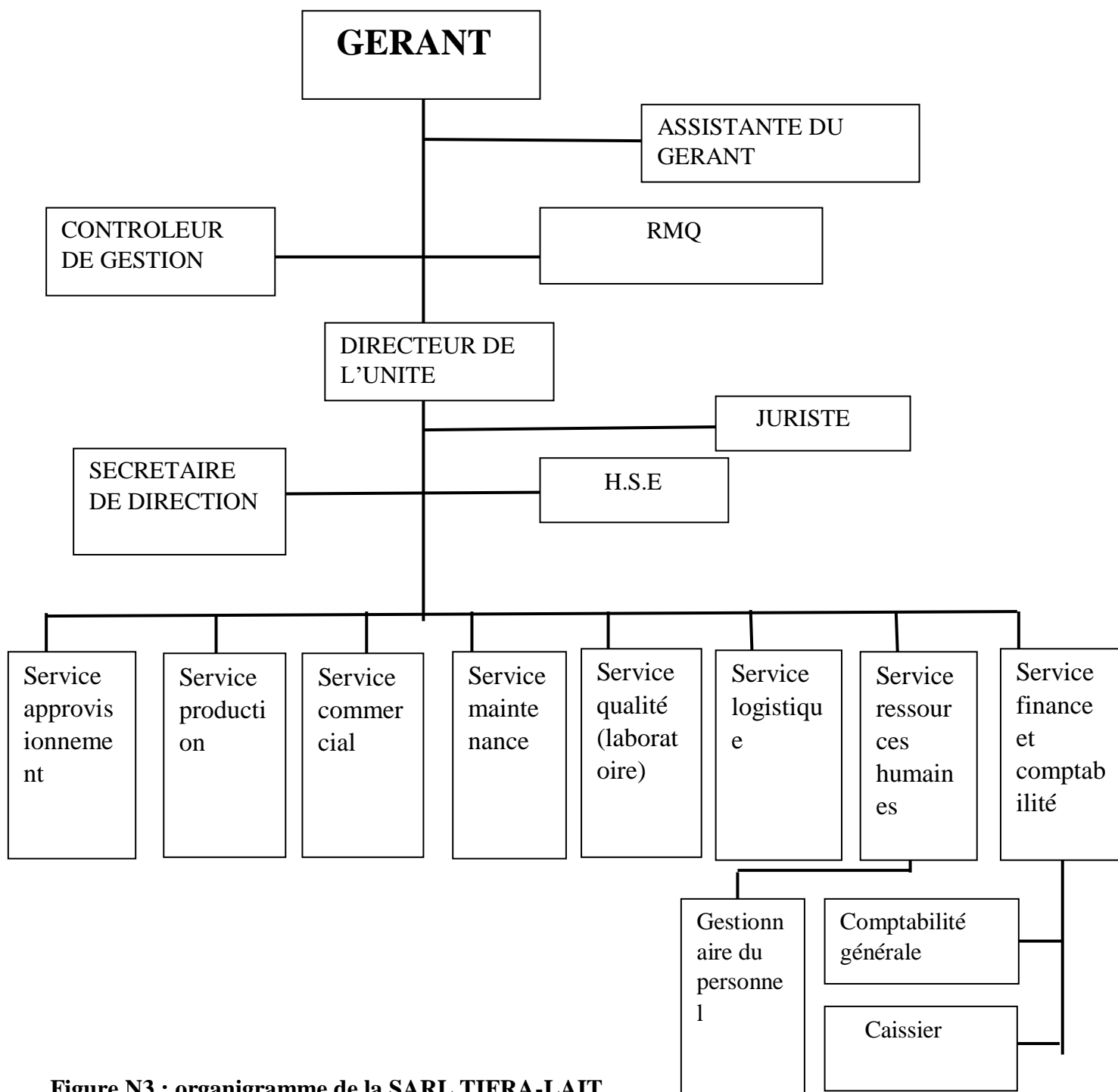
### **1-7 la clientèle de TIFRA-LAIT<sup>4</sup> :**

L'entreprise applique la méthode de production par commande (les clients fidèles ou ordinaire) mais cela n'empêche pas l'entreprise de produire des unités supplémentaires destinées à l'achalandage.

---

<sup>4</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**1-8 l'organigramme de TIFRA-LAIT<sup>5</sup> :**



**Figure N3 : organigramme de la SARL TIFRA-LAIT**

« Direction »

Source : la direction de l'entreprise

<sup>5</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**1-8-1 la direction générale<sup>6</sup> :**

A la tête de l'entreprise se trouve le directeur général de l'entreprise qui est aussi le propriétaire.

**1-8-2 Le service comptabilité et finance (MR RAHIM Akli) :**

Il est réparti en deux filières auxiliaires et essentielles :

- le service de personnel
- le service de comptabilité

On trouve à sa tête le comptable et son aide comptable. Leur mission est d'assurer le bon fonctionnement de la production en garant toujours la liaison avec le service approvisionnement et commercialisation.

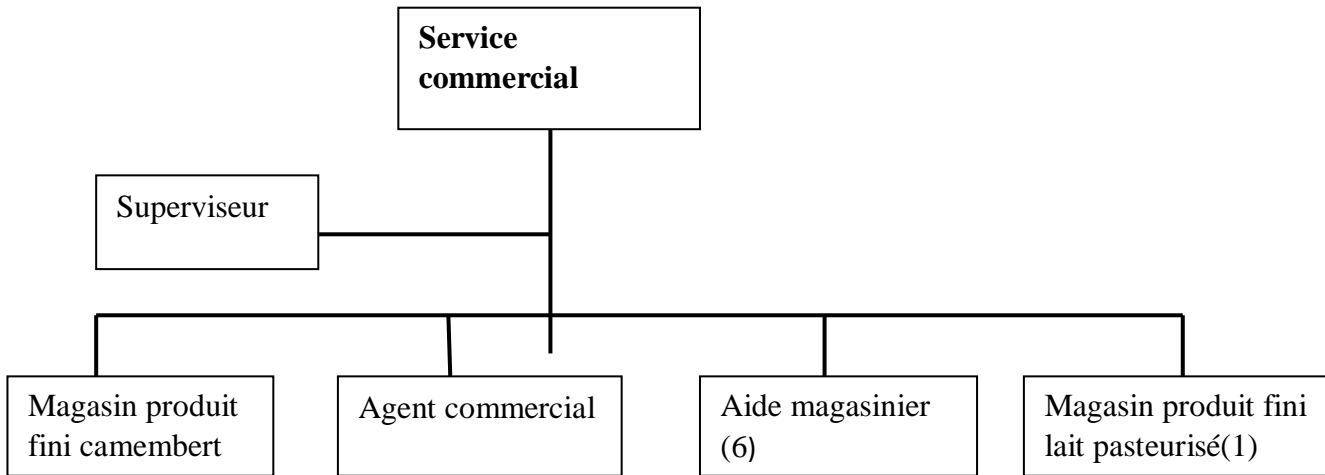
**1-8-3 le service des ressources humaines (MM FEGUENENOU Djedjiga) :**

Sa mission est d'arrêter avec :

- La direction des objectifs de la structure sur le plan administratif tel que : la gestion de paie, les contrats, les conflits, le recrutement, la GPEC, les dossiers administratifs du personnel...etc.
- Et sur le développement des ressources humaines tel que : la définition des besoins en RH, proposer des actions d'amélioration...etc.

---

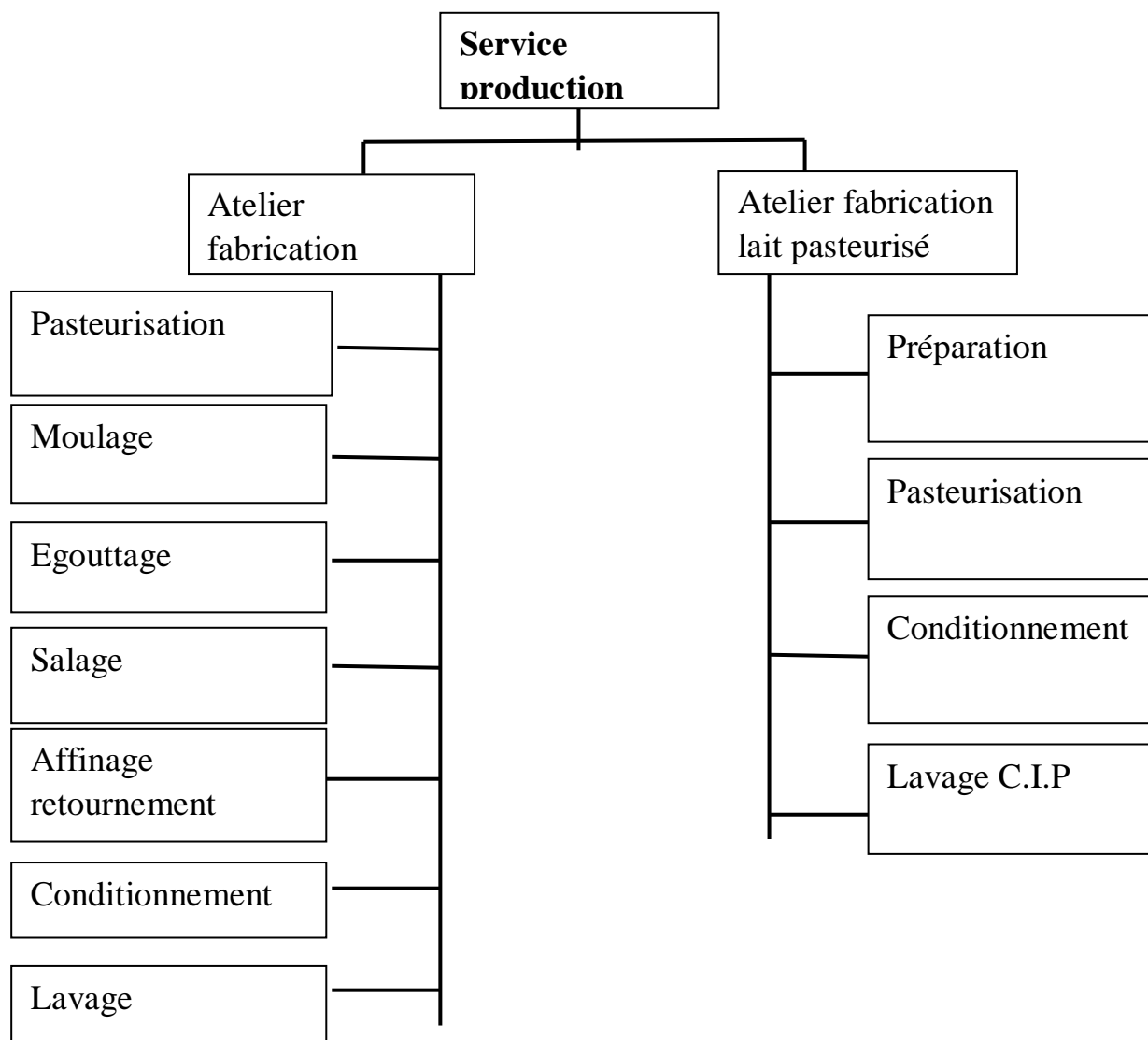
<sup>6</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**1-8-4 le service commercialisation (MM MEDJOU DJ Lilia)<sup>7</sup> :**

**Figure N4 : organigramme de la SARL TIFRA-LAIT  
(Commercialisation)**

Source : la direction de l'entreprise

<sup>7</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**1-8-5 le service de production :<sup>8</sup>**

**Figure N5 : organigramme de la SARL TIFRA-LAIT  
(Production)**

Source : la direction de l'entreprise

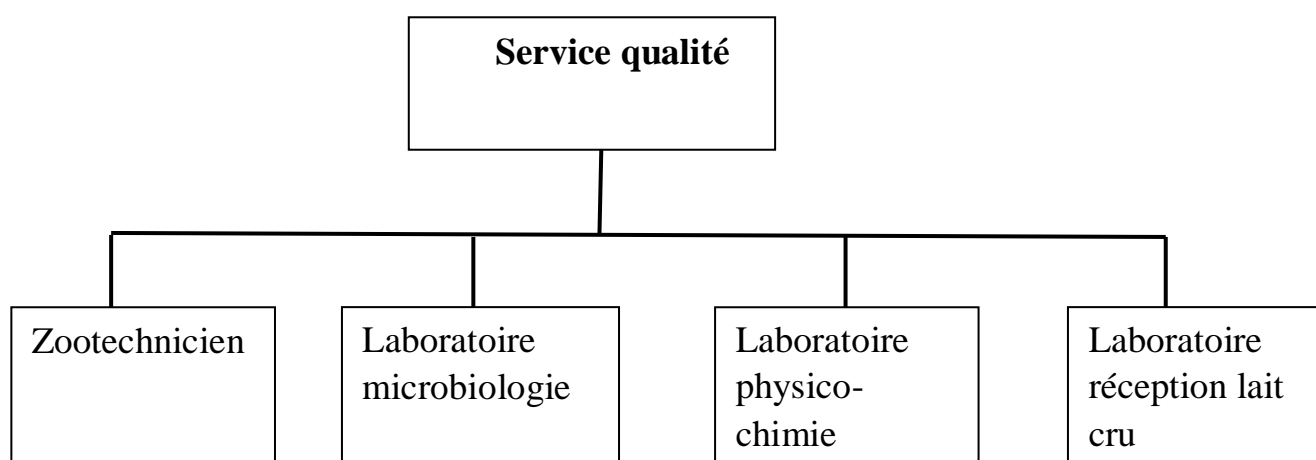
On peut la considérer comme l'instinct de l'entreprise. Elle contient un nombre très important d'effectifs (230 ouvriers) qui sont répartis dans des ateliers de l'entreprise.

<sup>8</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

### 1-8-6 le service de magasin (MR MORSLI Boudjema)<sup>9</sup> :

On peut aussi dénommer atelier de stockage. On trouve à sa tête ce qu'on appelle le magasinier de l'entreprise. Sa mission est de veiller sur les différents stocks (matière première, marchandises...etc.) pour assurer la continuité de la production.

### 1-8-7 le service de contrôle qualité



**Figure N6 : organigramme de la SARL TIFRA-LAIT  
(Qualité)**

Source : la direction de l'entreprise

Ce service définit les modalités de surveillance et de mesure des caractéristiques du produit aux étapes appropriées du processus de réalisation :

- A la réception de la matière première
- En cours de fabrication
- Au niveau du produit fini.

<sup>9</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

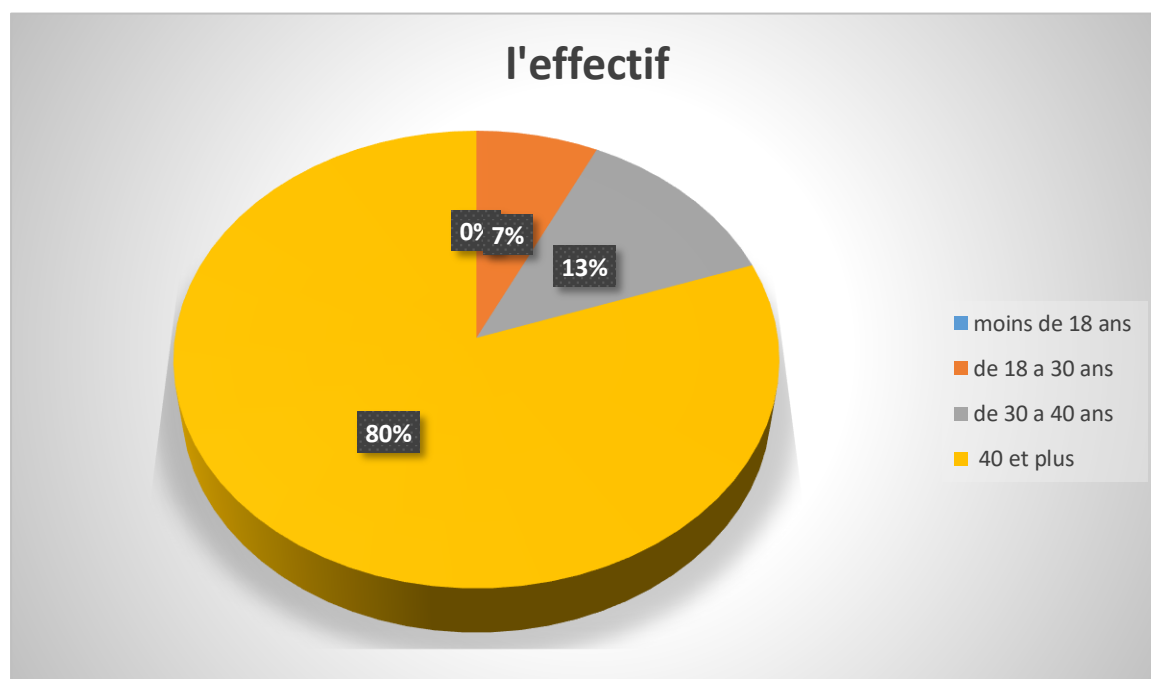
### 1-9 L'effectif de TIFRA-LAIT<sup>10</sup> :

**Tableau N4 : la répartition de l'effectif selon l'âge**

Moins de 18 ans	De 18 à 30ans	De 30 à 40ans	40 et plus	Totale
0	20	35	225	280

Source : questionnaire du personnel

**Figure N7 : la répartition de l'effectif selon l'âge**



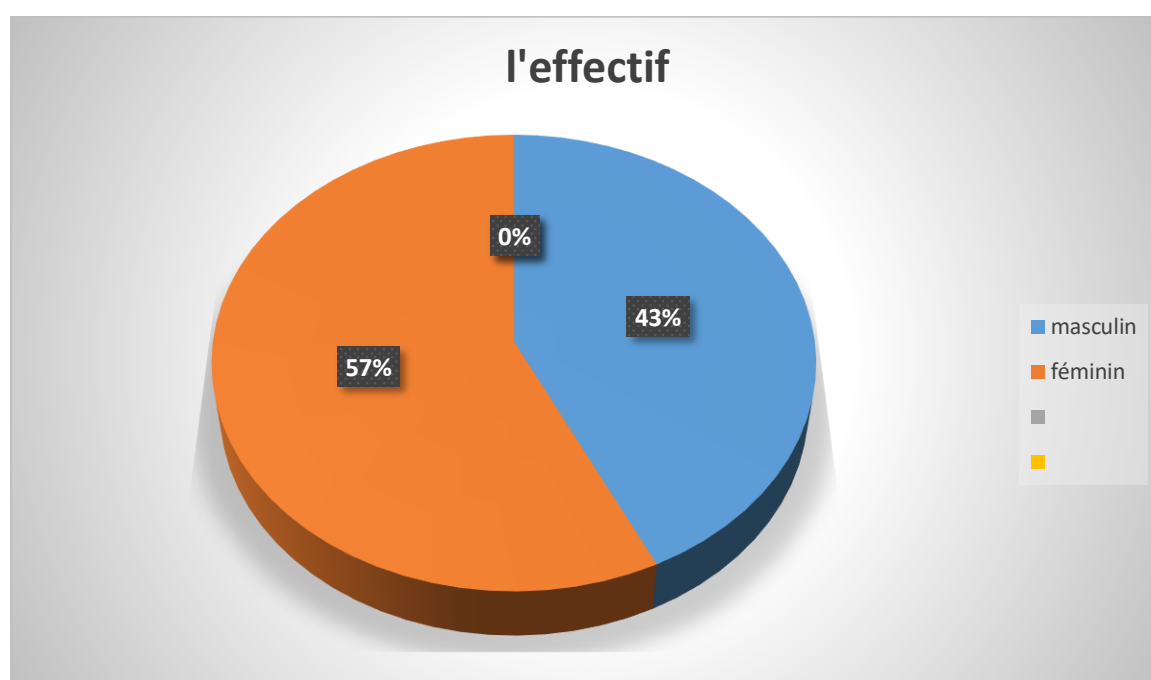
**Commentaire :** On constate que plus de 80% de l'effectif de l'entreprise sont des quarantenaires.

<sup>10</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**Tableau N5 : la répartition selon le sexe <sup>11</sup>:**

Masculin	Féminin	Totale
120	160	280

Source : gestionnaire du personnel

**Figure N8 : la répartition de l'effectif selon le sexe**

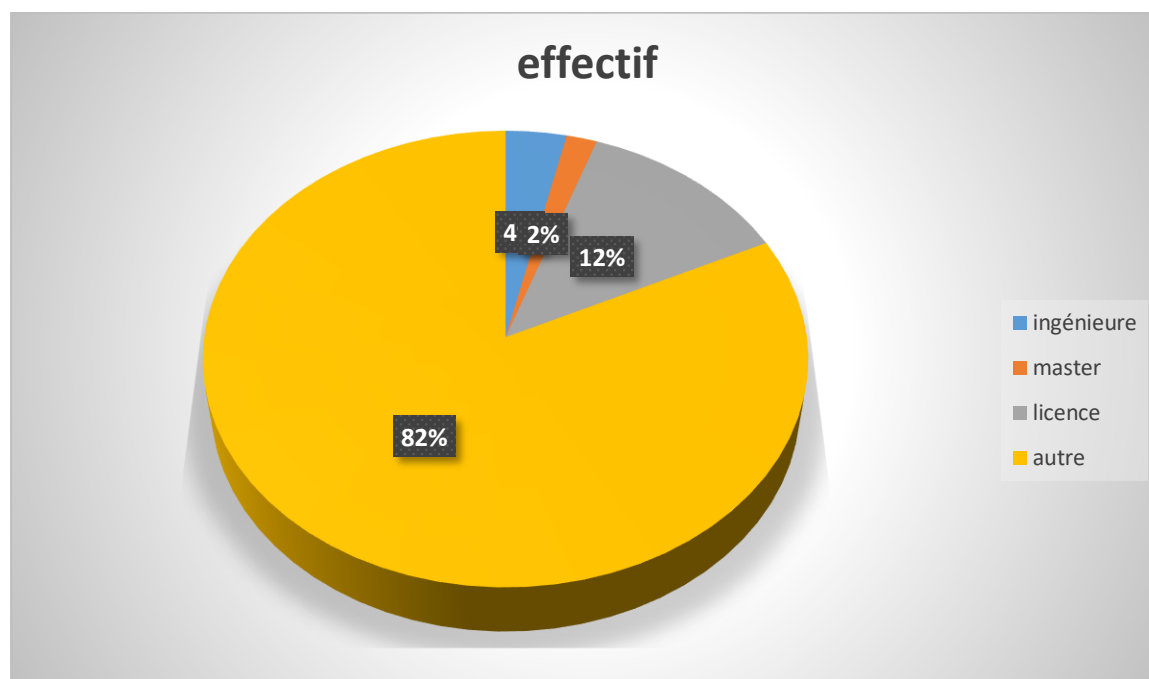
**Commentaire:** On constate que 57% des effectifs au sein de l'entreprise sont des femmes.

<sup>11</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**Tableau N6 : la répartition selon le diplôme obtenu<sup>12</sup>**

Diplôme	effectif
ingénieure	10
Master	05
licence	35
Autre	230

Source : gestionnaire du personnel

**Figure N9 : la répartition selon le diplôme obtenu**

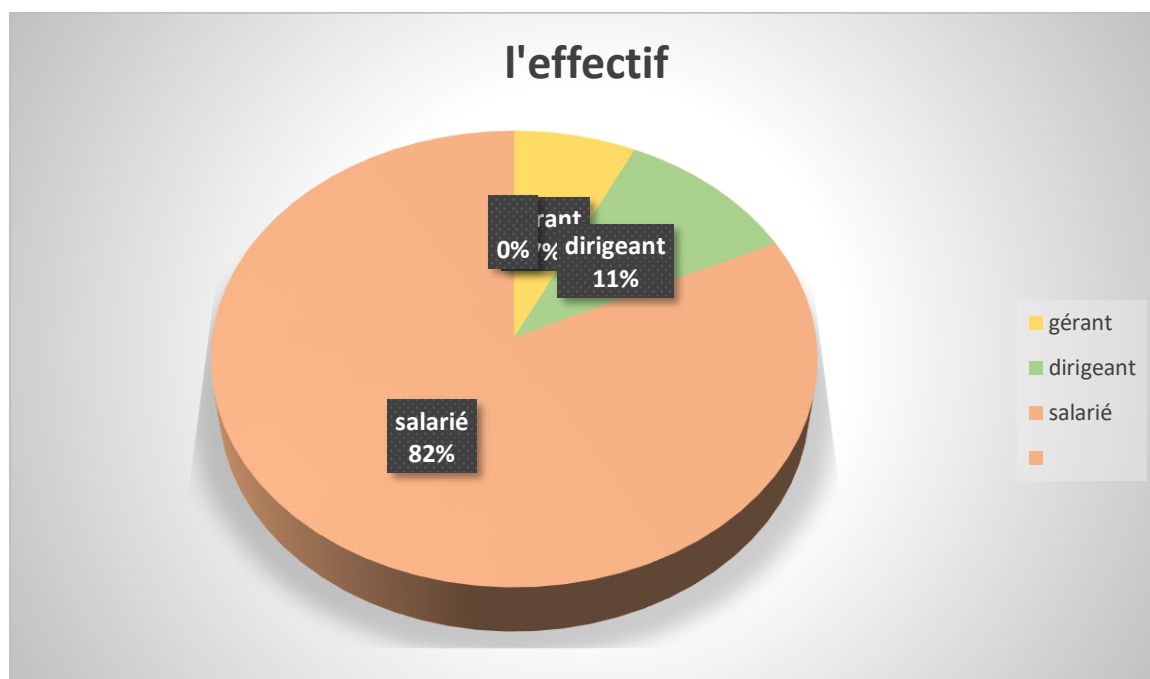
**Commentaire :** on remarque que 82% ne sont pas diplômés, 13% sont des licenciés, 4% sont des ingénieurs et les 2% sont des salariés diplômés en master.

<sup>12</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**Tableau N 7: la répartition de l'effectif selon la catégorie socioprofessionnelle<sup>13</sup>**

La catégorie	L'effectif
gérant	20
dirigeant	30
Salarie	230
Total	280

Source : gestionnaire du personnel

**Figure N10 : la répartition selon, la catégorie socioprofessionnelle**

**Commentaire :** d'après notre analyse , on a remarqué que 82% d'effectifs au sein de l'entreprise sont des salariés, 11% sont des dirigeants et 7% sont des gérants.

<sup>13</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

## **Section 2 : présentation de l'enquête<sup>14</sup> :**

Le principal objectif de cette étude est de recueillir des données afin de comprendre comment la communication interne est un outil de la gestion des conflits.

Cette étude va nous permettre de mieux expliquer l'avis des salariés sur la communication interne dans l'entreprise et la gestion des conflits, ainsi que les réponses de responsable du

GRH sur les effectifs de l'entreprise et les conflits entre le personnel de l'entreprise auquel il fait face et quel moyen de communication interne utilisé pour les gérer.

Afin de bien mener et analyser cette étude, on a réalisé un questionnaire auquel on va avoir des réponses de la part du personnel de l'entreprise TIFRA-LAIT et on a pu avoir une synthèse générale sur notre problématique.

### **2-1 le contenu de l'étude :**

Le questionnaire contiendra 21 questions qui porteront sur la communication et la gestion des conflits.

La synthèse générale, on va expliquer la manière dont la communication interne agit sur la gestion des conflits.

Enfin pour les questions, elles seront de trois types :

- Fermé à un seul choix
- Fermé à plusieurs choix
- Questions ouvertes.

### **2-2 La population mère :**

L'étude est destinée au personnel du TIFRA-LAIT, estimé à 280 en 2021.

### **2-3 l'échantillon :**

Notre échantillon est constitué de 80 salariés. C'est une taille moyenne pour une recherche scientifique dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'étude et qui nous aidera à collecter des données plus au moins justes et pertinentes.

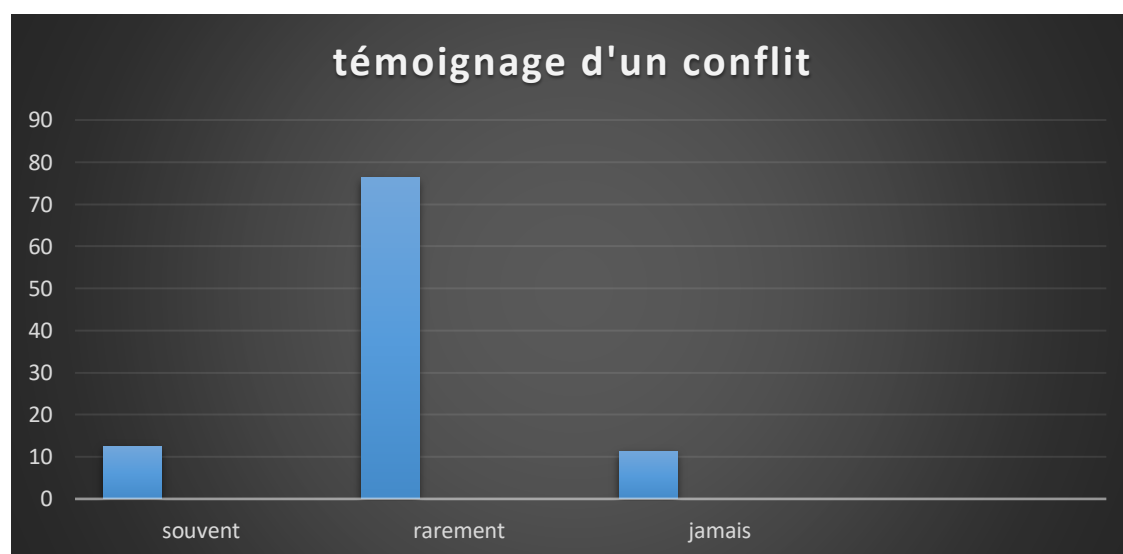
---

<sup>14</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

## 2-4 Analyse du questionnaire<sup>15</sup> :

**Question 1 :** Dans votre milieu de travail, avez-vous été témoin d'un ou plusieurs conflit impliquant des collègues ?

Souvent	Rarement	Jamais	total
10	61	9	80
12.5	76.25	11.25	100%

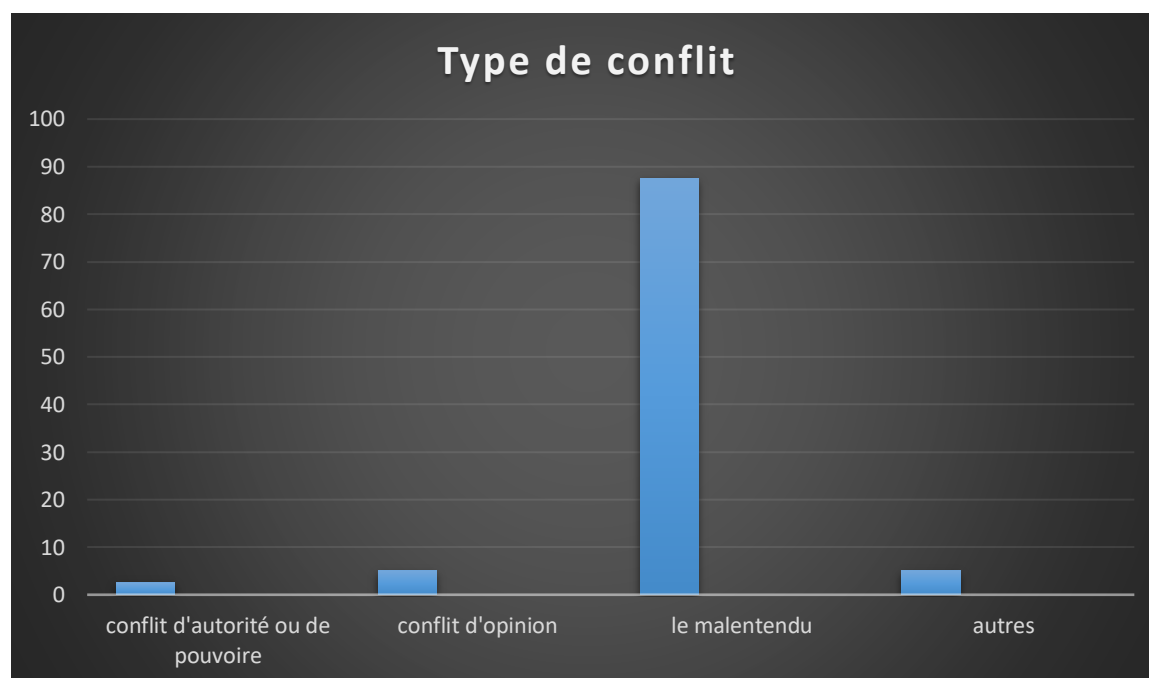


**Commentaire:** La responsable du personnel affirme qu'elle a rarement été témoin du conflit au sein de TIFRA-LAIT.

<sup>15</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**Question 2 :** A quels types de conflits faites-vous face le plus souvent ?

Conflit d'autorité ou du pouvoir	Conflit d'opinion	Le malentendu	Autres	Total
2	4	70	4	80
2.5%	5%	87.5%	5%	100%

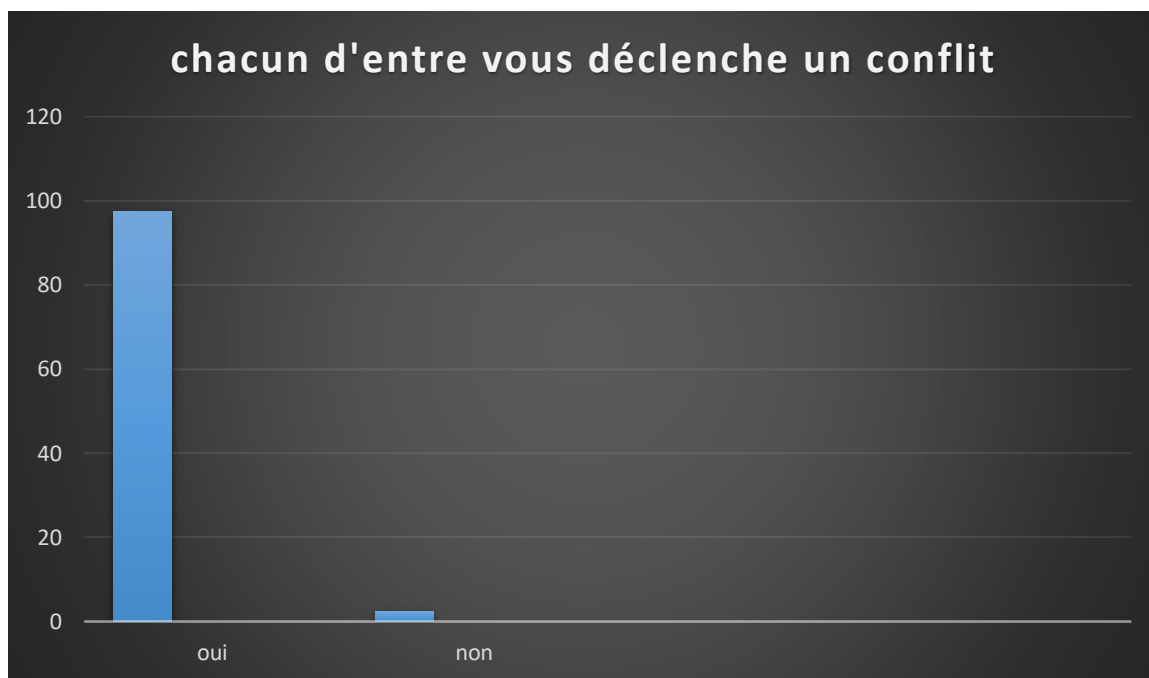


**Commentaire :** l'entreprise TIFRA-LAIT fait face aux malentendus de 87,5%, au conflit d'opinion et autre de 4% et au conflit d'autorité ou du pouvoir.<sup>16</sup>

<sup>1616</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**Question 3 :** Pensez-vous que chacun d'entre vous déclenche un conflit à des moments différents et pour des raisons différentes ?

Oui	Non	Total
78	2	80
97.5%	2.5%	100%

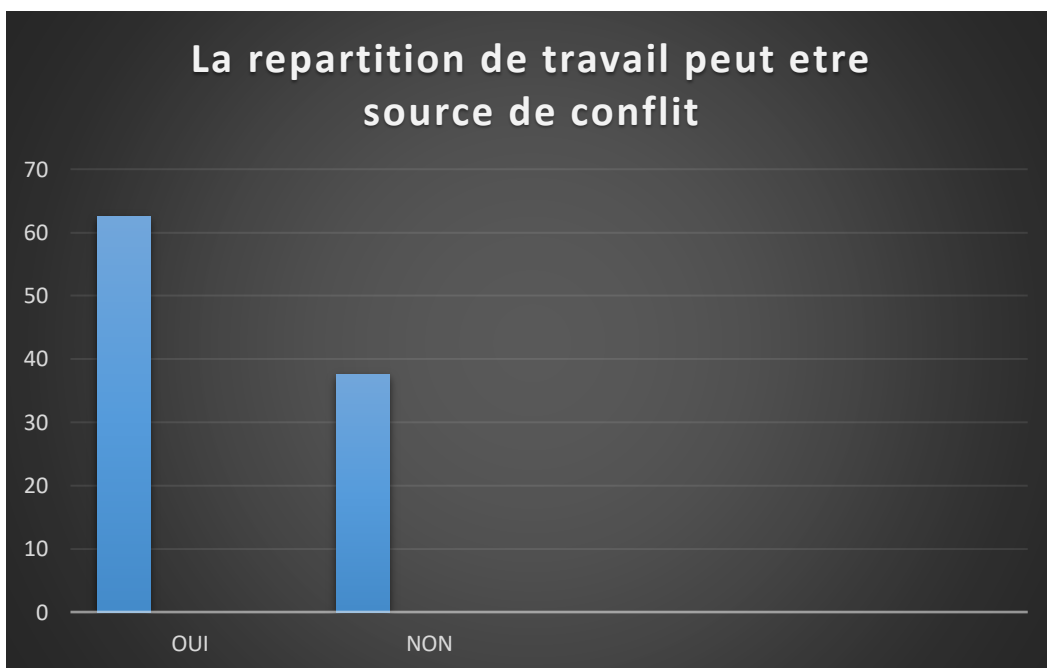


**Commentaire :** chaque personne au sein de l'entreprise peut déclencher un conflit.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**Question 4 :** Est-ce que la manière dont le travail est réparti peut être source de conflits ?

Oui	non	total
50	30	80
62.5%	37.5%	100%

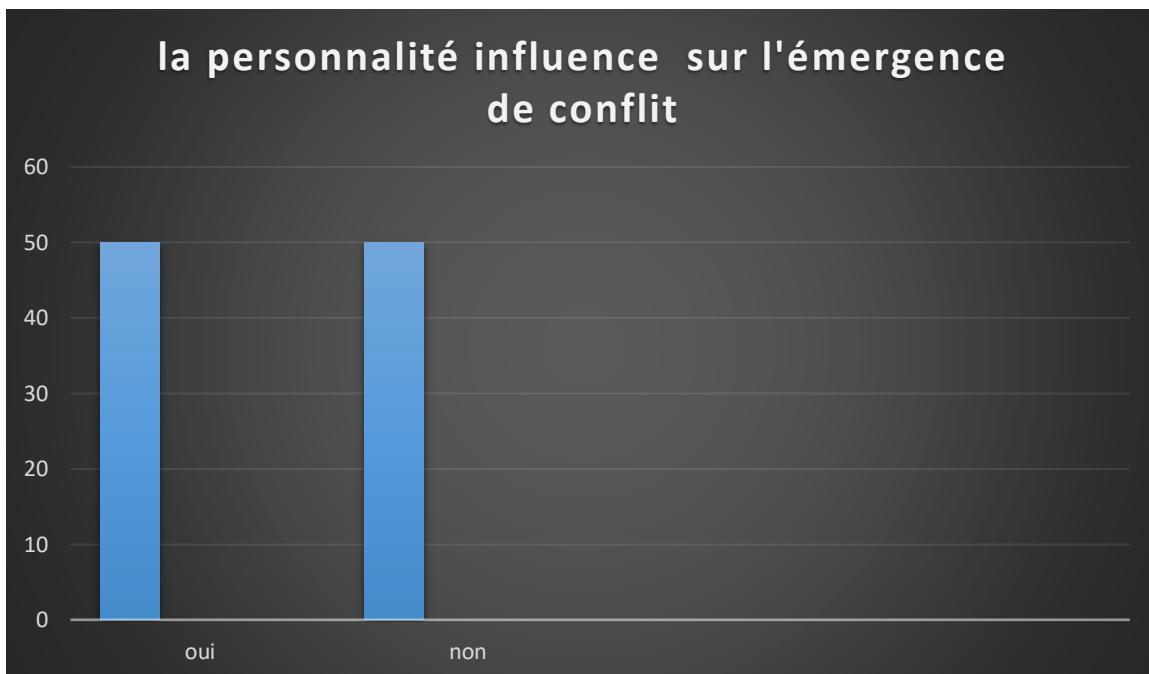


**Commentaire :** la manière dont le travail est réparti au sein de TIFRA-LAIT peut être la source de déclenchement du conflit.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**Question5** : Pensez-vous que la personnalité de chacun influence sur l'émergence de conflits?

<b>oui</b>	<b>Non</b>	<b>Total</b>
40	40	80
50%	50%	100%



**Commentaire:** oui, la personnalité de chaque personnel au sein de TIFRA-LAIT peut influencer sur l'émergence du conflit.<sup>19</sup>

<sup>19</sup>Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**Question6** :Est-ce que le manque de reconnaissance, de communication, l'indifférence peut déclencher un conflit ?

Oui	Non	Total
70	10	80
87.5%	12.5%	100%



**Commentaire:** oui, le manque de reconnaissance, communication et l'indifférence peut déclencher un conflit.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**Question 7 :** A votre avis, bien se connaître et bien connaître ses collaborateurs peut empêcher le déclenchement des conflits ?

<b>oui</b>	<b>Non</b>	<b>total</b>
<b>25</b>	<b>55</b>	<b>80</b>
<b>31.25%</b>	<b>68.75%</b>	<b>100%</b>

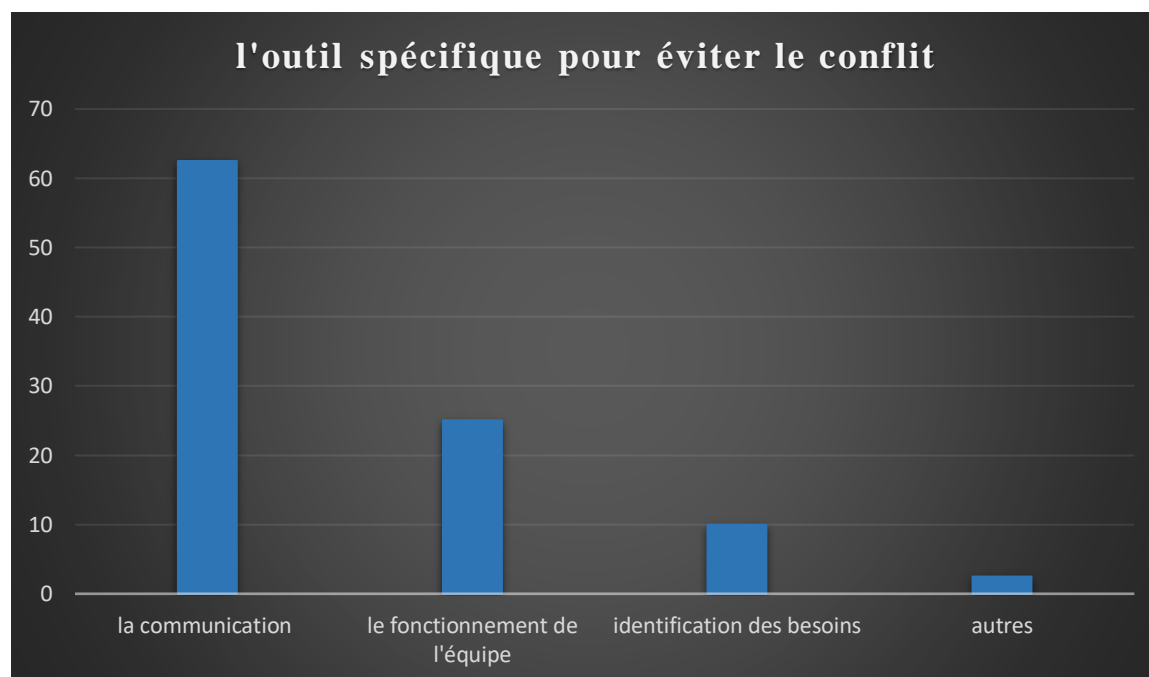


**Commentaire :** non, bien se connaître et connaître ses collaborateurs pourra ne pas empêcher le déclenchement du conflit au sein de TIFRA-LAIT<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**Question 8 :** Quels sont les outils spécifiques qu'on peut utiliser soit dans l'entreprise soit plus particulièrement pour éviter les conflits au travail ?

La communication	Le fonctionnement de l'équipe	Identification des besoins	autres	total
50	20	8	2	80
62.5%	25%	10%	2.5%	100%



**Commentaire:**<sup>22</sup> les outils spécifiques utilisés pour éviter les conflits sont la communication de 50%, Le fonctionnement de l'équipe de 20%, l'identification des besoins 8% et les autres de 2%.

<sup>22</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**Question 9 :** Quels sont les supports de communication à disposition de la communication interne dans votre entreprise <sup>23</sup>?

❖ Les supports \"classiques\".

- Journal d'entreprise.
- Bulletin d'entreprise.
- Boîte à idées Leaflets
- Affichage
- Note de service
- Autre répons

❖ Les supports numériques

- Site intranet
- Newsletter Vidéos
- Mailing
- Messagerie instantanée
- Autre réponse

**Question 10 :** Parmi les 4 énoncés suivants, cochez celui qui reflète le mieux votre opinionsur le rôle de la communication interne. Selon vous, la communication interne...

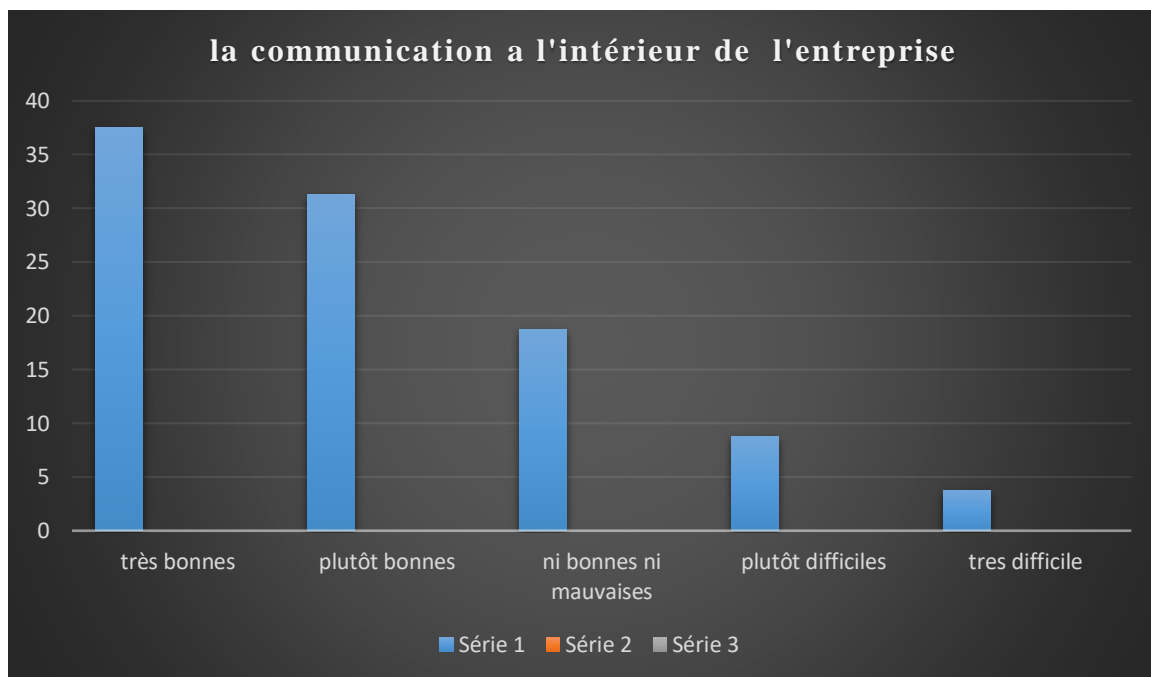
- Est la base du succès d'une organisation
- Est un des éléments essentiels au succès d'une organisation
- Est un élément important, mais non déterminant du succès d'une organisation
- N'est pas liée au succès d'une organisation

---

<sup>23</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**Question11** : Vous considérez les communications à l’intérieur de votre organisation comme étant :

Très bonne	Plutôt bonne	Ni bonne ni mauvaise	Plutôt difficile	Très difficile	total
30	25	15	7	3	80
37.5%	31.25%	18.75%	8.75%	3.75%	100%

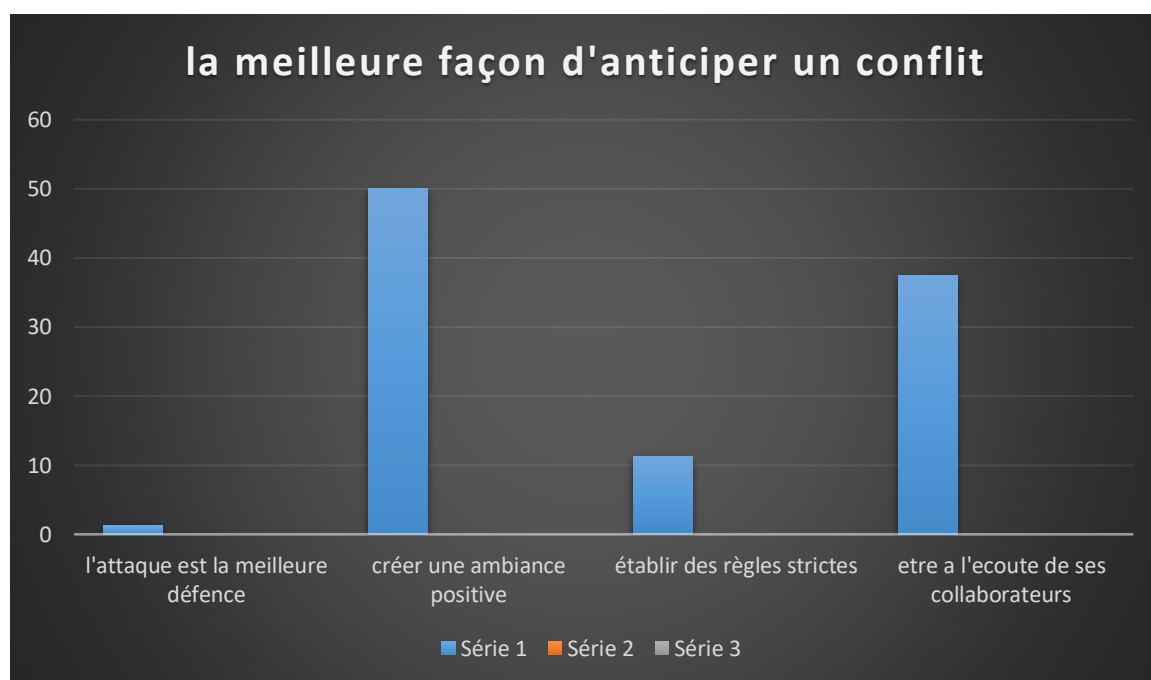


**Commentaire:** la communication au sein de TIFRA-LAIT est très bonne.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**Question 12:** Quelle est la meilleure façon d'anticiper un conflit interne ?

L'attaque est la meilleure défense	Créer une ambiance positive	Etablir des règles strictes	Etre à l'écoute de ses collaborateurs	total
1	40	9	30	80
1.25%	50%	11.25%	37.5%	100%

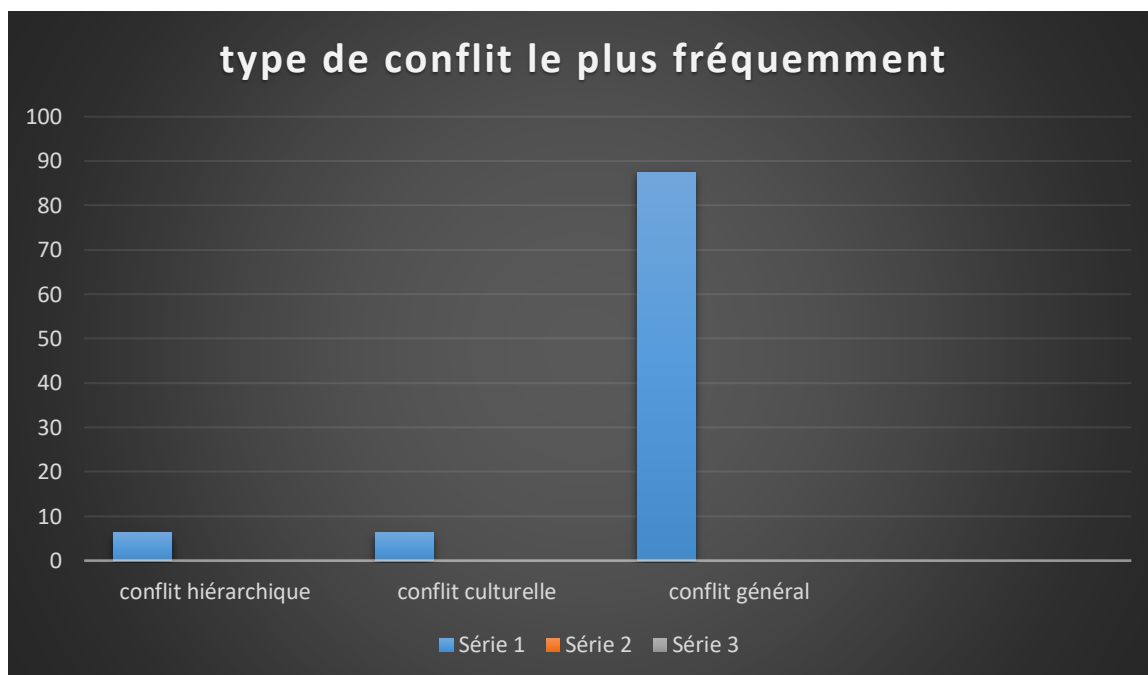


**Commentaire:** La meilleure façon d'anticiper un conflit interne au sein de TIFRA-LAIT c'est de créer une ambiance positive et être à l'écoute de ses collaborateurs.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**Question13:** Quel type de conflit le plus fréquemment au sein de votre organisation?

Conflit hiérarchique	Conflit culturelle	Conflit général	Total
5	5	70	80
6.25%	6.25%	87.5%	100%



**Commentaire:** le conflit le plus fréquent au sein de TIFRA-LAIT c'est le conflit général.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**Question 14 :** Quel est l'outil le plus utilisé dans la résolution des conflits ?

L'arbitrage	Négociation	Médiation	Conciliation	total
3	4	3	70	80
3.75%	5%	3.75%	87.5%	100%

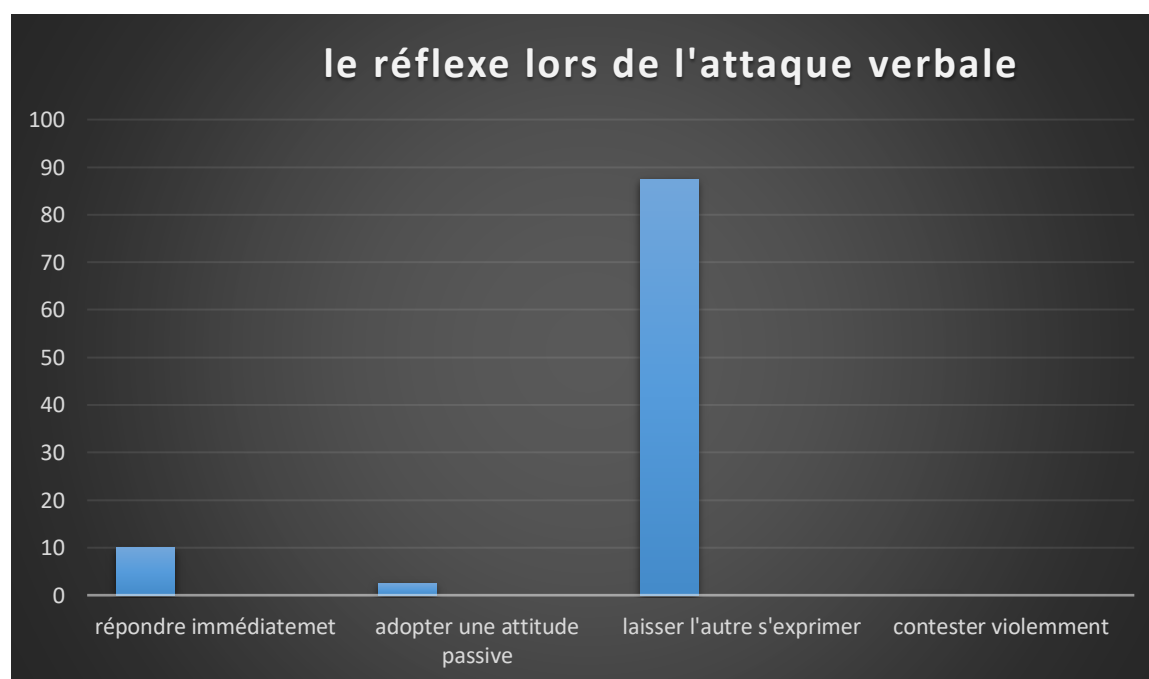


**Commentaire:** l'outil le plus utilisé dans la résolution des conflits au sein de TIFRA-LAIT c'est la **conciliation**.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**Question 15 :** Quel est le réflexe à avoir lorsqu'on vous attaque verbalement ?

Répondre immédiatement	Adopter une attitude passive	Laisser l'autre s'exprimer	Contester violemment	total
8	2	70	0	80
10%	2.5%	87.5%	0%	100%

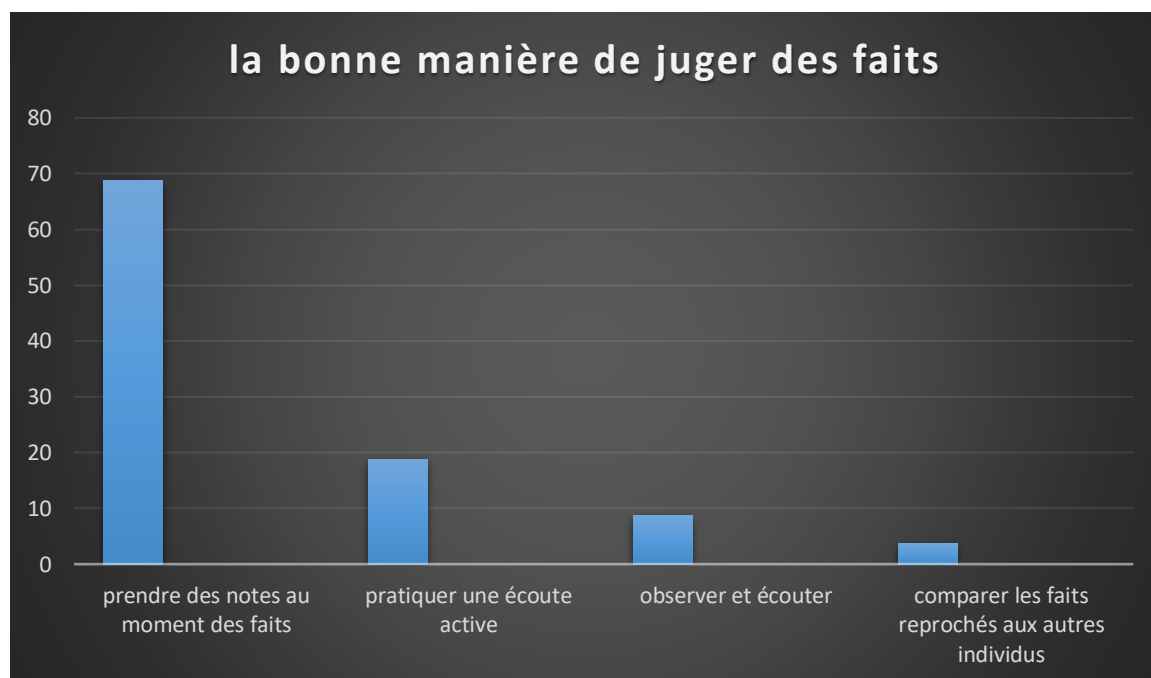


**Commentaire:** 87,5% du personnel de TIFRA-LAIT lorsqu' une autre personne les attaque verbalement ils la laissent s'exprimer, 10% répond immédiatement, 2,5% adopte une attitude passive.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**Question 16 :** Quelle est la bonne manière de juger des faits ?

Prendre des notes au moment des faits	Pratiquer une écoute active	Observer et écouter	Comparer les faits reprochés aux autres individus	total
55	15	7	3	80
68.75%	18.75%	8.75%	3.75%	100%

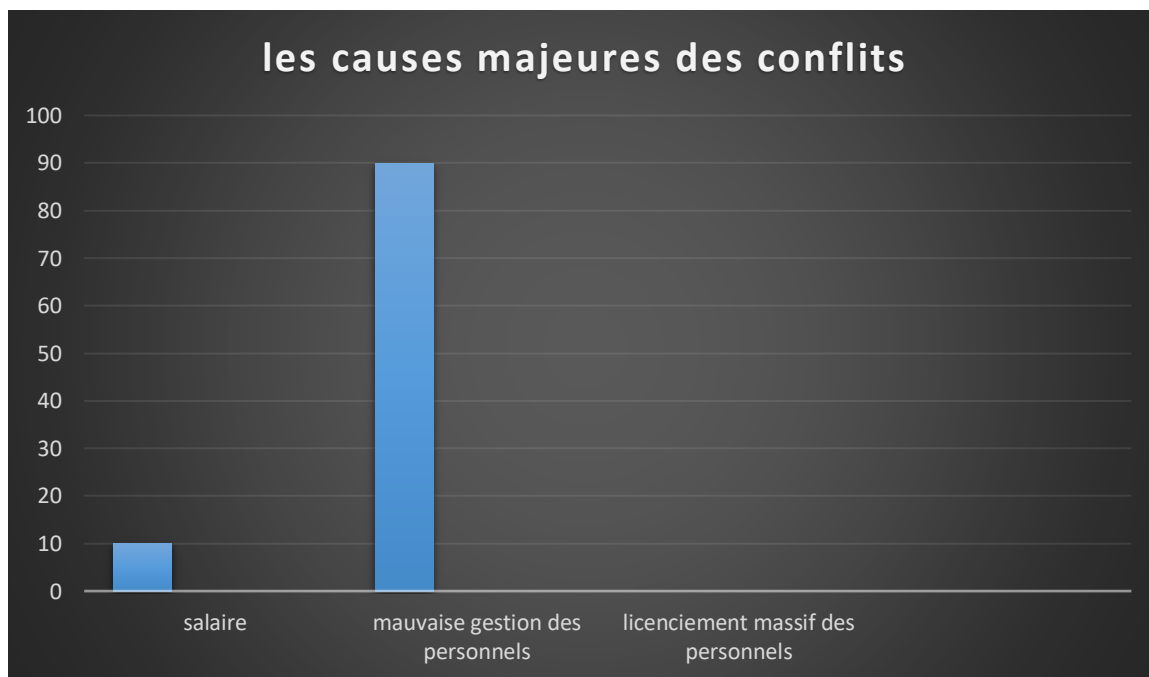


**Commentaire:** la bonne manière pour juger des faits au sein de TIFRA-LAIT c’est prendre des notes au moment des faits et aussi pratiquer une écoute active.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**Question 17 :** Quelles sont les causes majeures des conflits dans l'entreprise ?

Salaire	Mauvaise gestion des personnels	Licenciement massif des personnes	total
8	72	0	80
10%	90%	0%	100%



**Commentaire:** les causes majeures des conflits au sein de TIFRA-LAIT sont la mauvaise gestion des personnels beaucoup plus et aussi le salaire.<sup>30</sup>

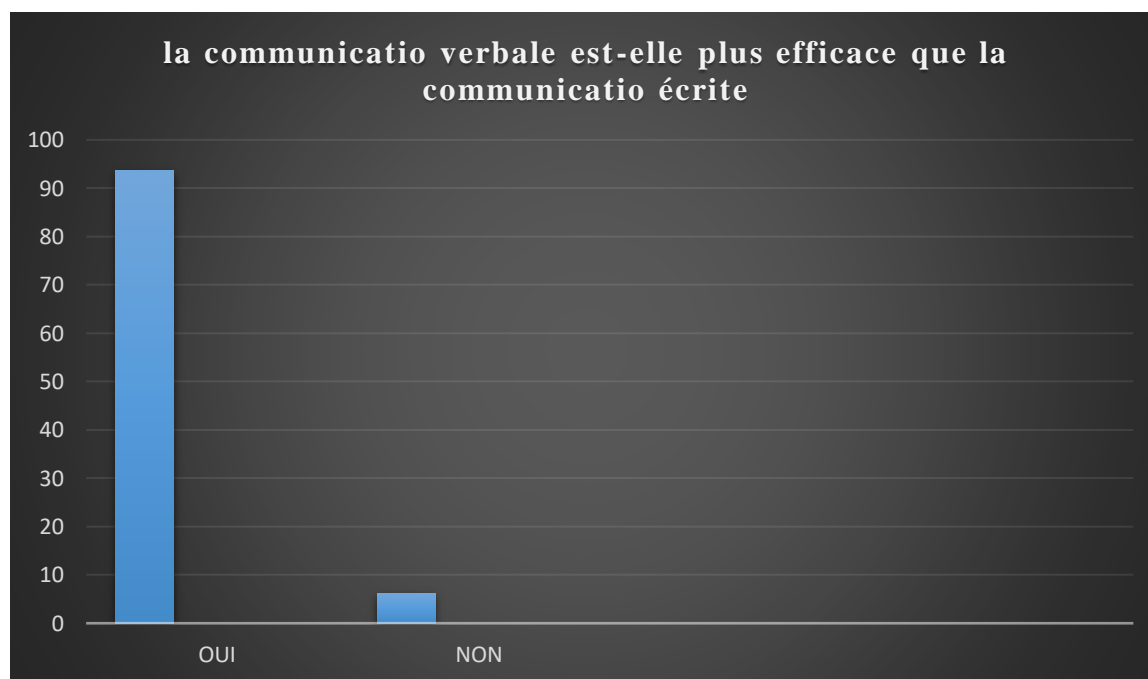
<sup>30</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**Question 18 :** en cas de conflit, de quelle manière l'entreprise fait-elle face ?

- La médiation, on fait appel à un tiers
- ✓ Résoudre le problème tout en restant dans le cadre de l'entreprise.
- On se soumet, on attend que ça passe.
- Le contentieux, recours au tribunal

**Question 19 :** la communication verbale est-elle plus efficace que la communication écrite ?

Oui	Non	total
75	5	80
93.75%	6.25%	100%

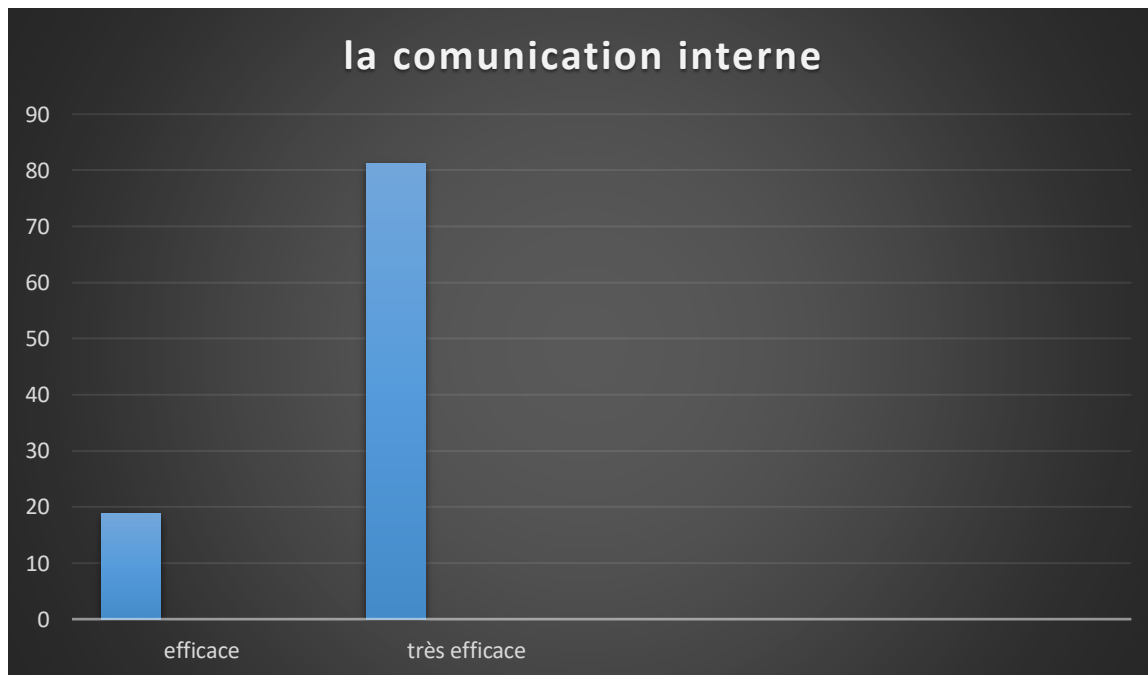


**Commentaire:** la communication verbale est plus efficace que la communication écrite au sein de TIFRA-LAIT.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**Question 20** : selon vous la communication interne dans l'entreprise est:

<b>Efficace</b>	<b>Très efficace</b>	<b>total</b>
15	65	80
18.75	81.25	100%

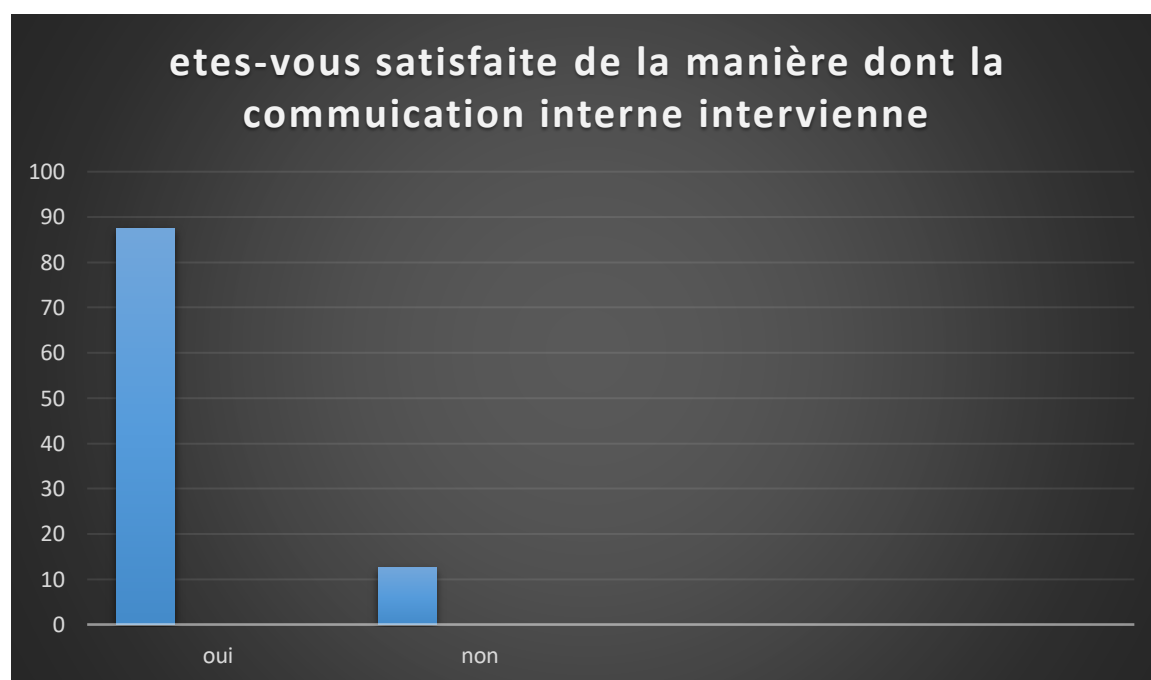


**Commentaire:** la communication interne est très efficace au sein de TIFRA-LAIT.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

**Question 21** : êtes-vous satisfaite de la manière dont la communication interne intervienne pour régler les conflits ? Si non quel sont les insuffisances de cette communication interne à l'entreprise ?

<b>oui</b>	<b>Non</b>	<b>Total</b>
70	10	80
87.5%	12.5%	100%



**Commentaire:** 87,5% du personnel de l'entreprise TIFRA-LAIT sont satisfait de la manière dont la communication intervient pour régler le conflit.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

## 2.5 Synthèse générale du questionnaire:<sup>34</sup>

D'après notre étude et recherche réalisée au sein de l'entreprise TIFRALAIT et après avoir eu des réponses au questionnaire, on a constaté que la communication est fondamentale pour l'entreprise, tout comme le conflit l'est également, ce dernier est une constante dans la vie d'une entreprise. En d'autres termes, les deux sont intimement liés, d'une part communication interne c'est l'un des outils utilisé afin de gérer le conflit, d'une autre part le conflit ne peut se produire sans communication et il aide à élargir le contexte de la communication. L'entreprise TIFRA-LAIT fait face aux conflits surtout les malentendus entre l'ensemble du personnel , plusieurs conflits peuvent se déclencher à des moments différents et diverses raisons comme la mauvaise répartition du travail entre le personnel , la mauvaise personnalité de quelques fonctionnaires, le manque de reconnaissance , communication et l'indifférence ,la mauvaise gestion du personnel ....

La communication interne est très efficace dans l'entreprise TIFRA-LAIT, elle est utilisé comme outil de gestion des conflits au sein car on communiquant entre l'ensemble du personnel c'est d'abord échanger les informations, bien se comprendre, passer le message comme voulu, Résoudre le problème tout en restant dans le cadre de l'entreprise. La bonne communication au sein TIFRA-LAIT, être à l'écoute de ses collaborateurs et créer une ambiance positive leur permet d'éviter plusieurs conflits.

## Section 3 : les critiques et recommandations

### 3.1 Les critiques :

- L'entreprise ne dispose d'aucuns autres moyens de communication a l'exception du téléphone et de la note d'information, site internet ce qui est insuffisant.
- L'existante d'une barrière entre certaines fonctions de l'entreprise et la direction générale ce qui engendre un manque de communication et ainsi la diminution du sentiment

<sup>34</sup> Documents internes de TIFRA-LAIT 2021

d'appartenance des employés envers leurs entreprise.

- Les exécutants n'ont pas répondu à notre questionnaire, car ils n'ont pas un niveau d'études qui leur permettra de comprendre et de répondre d'après l'encadreur qui est chargé de la distribution et la récupération du questionnaire, d'où les contradictions dans les réponses formulées par ses derniers.

### **3.2 Les recommandations :**

- Mettre en place des mécanismes standards de gestion des crises. En effet, cette structure pourra s'occuper de gérer les conflits internes et les conflits sur le terrain.
- Publier un bulletin d'entreprise (format papier ou électronique).
- Créer une culture d'entreprise reposant sur la communication.
- Organiser des réunions régulières.
- Créer un site intranet.
- Installer une boîte à suggestions.
- Renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs.



# *Conclusion générale*

## Conclusion générale

---

A travers notre travail qui a porté sur l'analyse de la communication interne et la gestion des conflits, et notre étude réalisée au sein de l'entreprise TIFRA-LAIT, nous constatons qu'elle est l'impact de la communication interne sur la gestion des conflits.

La gestion des conflits est l'une des missions les plus délicates des responsables de l'entreprise, du fait de la complexité du facteur humain et de la difficulté d'arriver à un accord amical qui satisferait toutes les parties antagonistes. .Gérer les conflits prétend de la mobilisation de toute ressources pour parvenir a un accord gagnant gagnant. Toutes techniques faites en sorte que la communication destinée à légitimer les conflits devient des facteurs de progrès social et d'innovation. Enfin, la gestion des conflits 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 comme un outil de réflexion et de travail capable d'aider une entreprise à atteindre ses objectifs fixés, elle reflète sur la manière dont les conflits sont résolus donnant à chaque enquête le sentiment d'appartenance et d'identité professionnelle.

Nous pouvons affirmer ainsi que pour qu'une communication interne soit efficace au sein d'une organisation, il est vital que celle-ci soucieuse de son rendement et d'une bonne harmonie interne, mette en place une structure qui prenne en compte la gestion globale des conflits. Cette entité doit être dotée de moyens adéquats, notamment les supports de communication pour mener à bien les missions qui lui sont confiées, à savoir celles d'assurer une bonne cohésion entre les différentes parties prenantes de l'organisation.

Cette étude au sein de TIFRA-LAIT nous a permis de mettre en évidence le déficit de communication du fait de la méconnaissance de sa contribution dans l'amélioration de la gestion des conflits et de l'augmentation du rendement au sein de l'entreprise, mais aussi en fonction des moyens humains, financiers et matériels qui lui sont consacrés. Le conflit est

## Conclusion générale

---

présent au quotidien dans la vie de chaque organisation. Sa gestion est toujours extrêmement difficile, et laisse souvent démunis les responsables privés ou institutionnels, retenons qu'en matière de gestion de conflits, il n'existe pas de recette magique. Il faut surtout compter sur l'abnégation, la solidarité ainsi que la participation de toutes les personnes impliquées, en l'occurrence l'équipe de l'entreprise TIFRA-LAIT.

En conclusion, à partir des résultats obtenus durant notre stage au sein de l'entreprise TIFRA-LAIT dont l'objectif est de répondre à notre problématique, on peut dire que la communication interne est un outil très important dans la gestion des conflits.

# *Bibliographie*

### Bibliographie :

#### Ouvrage :

- ✚ Armand Dayan, Manuel de Gestion, éditions Ellipses, 2004, p367.
- ✚ Animer un groupe (Christophe Carré) leadership, communication et résolution de conflits 2<sup>ème</sup> édition
- ✚ C.MARSAN, gérer les conflits de personne, de management, d'organisation, édition DUNOD, paris2005.
- ✚ Gestion des ressources humaines (Faycel BENCHEMAM, Géraldine GALINDO) comprendre les pratiques actuelles de la gestion des personnes au sein des organisations 5<sup>ème</sup> édition
- ✚ Gestion des conflits (Richard Bréard/ pierre pastor) la communication à l'épreuve 4<sup>ème</sup> édition
- ✚ Gérer les conflits au travail (jacques-Antoine MALAREWICZ) la médiation systémique en entreprise 2004, Pearson éducation France, paris
- ✚ La communication interne (Eric COBUT, Christine DONJEAN) 2<sup>ème</sup> édition.
- ✚ La communication interne des entreprises (Nicole D'ALMEIDA/ Thierry LIBAERT) 7<sup>ème</sup> édition
- ✚ Lemieux Silvie, les conflits ça se gère, les Affaires,7Septembre2002.
- ✚ Lethielleux (2015), l'essentielle gestion des ressources humaines, Gualino éditeur.

#### Les mémoires :

- ✚ MR KACI Toufik- MLLE HADJADJ Fatima- MLLE SAHOULI Nadia.  
Thème la communication interne, promotion 2011

- ✚ MAINASSARA CHEKARAOU Samira- NIAN Moustapha  
Thème la communication interne et la gestion des conflits dans une organisation, promotion 2013-2014.
- ✚ Mémoire sur la communication interne.
- ✚ Rapport de formation de formateurs en gestion positive des conflits, projet citoyenneté et reconstruction de dialogue du CISP du 11 au 14 novembre 2007
- ✚ Les documents internes de l'entreprise TIFRA-LAIT

### Autres :

- ✚ <https://www.droit-compta-gestion.fr>
- ✚ <https://www.memoireoline.com/01/10/3077/m-le-role-de-la-communication-interne-en-entreprise-cas-de-la-compagnie-de-filature-et-de-sacherie-c0>.
- ✚ <https://www.definitions-marketing.com>
- ✚ <https://www.nogaegroup.com/les-enjeux-de-la-communication-interne-en-entreprise/>
- ✚ <https://www.digitalrecruites.com/blog/la-communication-interne-un-outil-de-mobilisation-des-collaborateurs-2>
- ✚ <https://studylibfr.com/doc/3175775/%C2%AB-impact-de-la-communication-interne-dans-la-gestion-des-conflits>
- ✚ <https://www.appvizer.fr/magazine/communication/communication/outils-communication-interne>

- ✚ <https://obs--commedia-com.cdn.ampproject.org/v/s/obs-commedia.com>
- ✚ [https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la\\_gestion\\_des\\_conflits\\_dans\\_les\\_organisations.pdf](https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la_gestion_des_conflits_dans_les_organisations.pdf)
- ✚ <https://www.ionos.fr/startupguide/productivite/la-gestion-des-conflits/>
- ✚ BEYRIES Vincent, gestion des conflits,  
<http://artwebbook.wordpress.com/livre-gestion-des-conflits-desc/>
- ✚ <https://www.ionos.fr/startupguide/productivite/la-gestion-des-conflits/>
- ✚ <http://gpp.ca/reglement-d-un-conflit-par-la-communication.htm>

# *Annexes*

## 1) Analyse du questionnaire :

**Question 1 :** Dans votre milieu de travail, avez-vous été témoin d'un ou plusieurs conflits impliquant des collègues ?

- Souvent
- Rarement
- Jamais

**Question 2 :** A quels types de conflits faites-vous face le plus souvent ?

- Conflit d'autorité ou de pouvoir
- Conflit d'opinion
- Le malentendu
- Autres

**Question 3 :** Pensez-vous que chacun d'entre vous déclenche un conflit à des moments différents et pour des raisons différentes ? Justifier votre réponse

- Oui
- Non



**Question 4 :** Est-ce que la manière dont le travail est réparti peut être source de conflits ?

- Oui
- Non

**Question 5 :** Pensez-vous que la personnalité de chacun influe sur l'émergence de conflits ?

- Oui
- Non

**Question 6 :** Est-ce que le manque de reconnaissance, de communication, l'indifférence peut déclencher un conflit ?

- Oui
- Non

**Question 7 :** A votre avis, bien se connaître et bien connaître ses collaborateurs peut empêcher le déclenchement des conflits ? Dite pourquoi

- Oui
- Non

**Question 8 :** Quels sont les outils spécifiques qu'on peut utiliser soit dans l'entreprise soit plus particulièrement pour éviter les conflits au travail ?

- La communication
- Le fonctionnement de l'équipe
- Identification des besoins
- Autres

**Question 9 :** Quels sont les supports de communication à disposition de la communication interne dans votre entreprise ?

❖ Les supports \"classiques\".

- Journal d'entreprise.
- Bulletin d'entreprise.
- Boîte à idées Leaflets
- Affichage
- Autre réponse

❖ Les supports numériques

- Site intranet
- Newsletter Vidéos
- Mailing
- Messagerie instantanée
- Autre réponse

**Question 12 :** Parmi les 4 énoncés suivants, cochez celui qui reflète le mieux votre opinion sur le rôle de la communication interne. Selon vous, la communication interne...

- Est la base du succès d'une organisation
- Est un des éléments essentiels au succès d'une organisation
- Est un élément important, mais non déterminant du succès d'une organisation
- N'est pas liée au succès d'une organisation

**Question 13 :** Vous considérez les communications à l'intérieur de votre organisation comme étant :

- Très bonnes
- Plutôt bonnes
- Ni bonnes ni mauvaises

- Plutôt difficiles
- Très difficile

**Question 14 :** Quelle est la meilleure façon d'anticiper un conflit interne ?

- L'attaque est la meilleure défense
- Créer une ambiance positive
- Établir des règles strictes
- Être à l'écoute de ses collaborateurs

**Question 15 :** Quel type de conflit le plus fréquemment au sein de votre organisation ?

- Conflit hiérarchique
- Conflit culturelle
- Conflit général

**Question 16 :** Quel est l'outil le plus utilisé dans la résolution des conflits ?

- L'arbitrage
- Négociation
- Médiation
- Conciliation

**Question 17 :** Quel est le réflexe à avoir lorsqu'on vous attaque verbalement ?

- Répondre immédiatement
- Adopter une attitude passive
- Laisser l'autre s'exprimer
- Contester violemment

**Question 18 :** Quelle est la bonne manière de juger des faits ?

- Prendre des notes au moment des faits
- Pratiquer une écoute active
- Observer et écouter
- Comparer les faits reprochés aux autres individus

**Question 19 :** Quelles sont les causes majeures des conflits dans l'entreprise ?

- Salaire
- Mauvaise gestion des personnels

- Licenciement massif des personnels

**Question 20 :** en cas de conflit, de quelle manière l'entreprise fait-elle face ?

- La médiation, on fait appel à la d'un tiers
- Résoudre le problème tout en restant dans le cadre de l'entreprise.
- On se soumet, on attend que ça passe.
- Le contentieux, recours au tribunal

**Question 21 :** la communication verbale est-elle plus efficace que la communication écrite ?

- oui
- non

**Question 22 :** selon vous la communication interne dans l'entreprise

est:

- Satisfaite
- Très satisfaite

**Question 23 :** êtes-vous satisfaite de la manière dont la communication interne intervient pour régler les conflits ? Si non quel sont les insuffisances de cette communication interne à l'entreprise ?

- Oui
- Non

# Questionnaire

**1-** Nom de l'entreprise :

**2-** Date de création de l'entreprise :

**3-** Type de l'entreprise :

**4-** L'activité de base de l'entreprise :

**5-** Capitale de l'entreprise :

**6-** Le chiffre d'affaire réalisé dans les deux dernières années :

**7-** Les produits de l'entreprise et le prix de vente HT et prix de vente sur le marché :

Le produit	Le prix de vente HT	Prix de vent sur le marché

**8-** L'effectif de l'entreprise :

**9-** L'évolution de l'effectif de la création a nos jours

Années	Nombres d'employés

**10-** La gestion de l'entreprise elle est assurée par qui ?

**11-** Qui le PDG de l'entreprise ?

**12-** Les charges de :

La finance et comptabilité :

Le service d'approvisionnement et de commercialisation :

La production :

Le service du magasin :

Le service RH :

Le service contrôle qualité :

**13-** Les fournisseurs de l'entreprise :

**14-** La clientèle de l'entreprise :

**15-** Réseau de distribution :

La région	Les willayas
Région de centre	
Région Est	

Région ouest	
Région sud	

**16-** La répartition de l'effectif selon l'âge :

Moins de 18ans	De 18 à 30ans	De 30 à 40 ans	40 et plus	Totale

**17-** La répartition de l'effectif selon le sexe :

Masculin	Féminin

**18-** La répartition de l'effectif selon diplôme obtenu :

Diplôme	Effectif
Ingénieure	
Master	
Licence	
Autre	

**19-** La répartition de l'effectif selon la catégorie socioprofessionnelle :

La catégorie	Effectif
Gérant	
Dirigeant	
Salarié	
Total	

## ***Résumé***

La Communication interne est un élément important au sein de l'entreprise, savoir communiquer est essentiel, aussi bien au travail que dans la vie de tous les jours. Si nous ne communiquons pas entre nous, nous ne serions que des individus ne pouvant compter que sur notre propre expérience pour évoluer, c'est la communication qui a permis à l'espèce humaine de se développer.

L'entreprise est un groupe de personnes, une équipe de travail. Si ces personnes ne communiquent pas efficacement, les conflits se produisent fréquemment, avec des conséquences plus ou moins importantes, ils sont inévitables et difficilement prévisibles.

La gestion des conflits est la capacité d'anticiper, de reconnaître et de régler les conflits de façon efficace. Un conflit mal géré requiert beaucoup d'énergie et de temps. Il devient alors nuisible à l'organisation. Le responsable se doit de développer des compétences personnelles afin de savoir reconnaître les différentes sortes et sources de conflits potentiels.

La communication interne est un outil essentiel à maîtriser dans la démarche de gestion des différents conflits. Une bonne communication permet de bien gérer un conflit par plusieurs outils que possède chaque entreprise comme l'intranet, la note de service, la boîte à idée, le mail de l'entreprise, la visioconférence.

**Les mots clés :** Outil, communication interne, gestion des conflits, entreprise, conflit.

## ***Summary***

Internal communication is an important element within a company,

Knowing how to communicate is essential, both at work and in everyday life. If we don't communicate with each other, we would only be individuals who can only rely on our own experience to evolve; it is communication that has allowed the human species to develop.

The company is a group of people, a work team. If these people do not communicate effectively, conflicts occur frequently, with more or less important consequences, they are inevitable and difficult to predict.

Conflict management is the ability to anticipate, recognize and resolve conflicts effectively. A poorly managed conflict requires a lot of energy and time. It then becomes detrimental to the organization. The manager must develop personal skills to recognize the different types and sources of potential conflicts.

Internal communication is an essential tool to master in the process of managing different conflicts. A good communication allows to manage a conflict well by several tools that each company has such as the intranet, the memo, the idea box, the email of the company, the video conference.

**The key words:** Tool, internal communication, conflict management, company, conflict.