

**UNIVERSITÉ PALACKÝ D'OLOMOUC**

**FACULTÉ DES LETTRES**

**Département des Études romanes**

**Renata Přidalová**

**La communication et les relations interpersonnelles sur le lieu du  
travail : cas pratique de l'entreprise XY**

**Mémoire de Licence**

**Directeur du mémoire : Ing. Michel Viland**

**OLOMOUC 2010**

**Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta**

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
PŘIDALOVÁ Renata	Hněvotín 227, Hněvotín	F07246

**TÉMA ČESKY:**

Komunikace a mezilidské vztahy na pracovišti: praktický příklad firmy XY  
La communication et les relations interpersonnelles sur le lieu du travail : cas pratique de l'entreprise XY

**NÁZEV ANGLICKY:**

Communication and the interpersonal relations in the workplace: practical case of a company XY

**VEDOUCÍ PRÁCE:**

Ing. Michel Viland - KRF

**ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

Introduction  
La communication interne de l'entreprise  
Les relations interpersonnelles sur le lieu du travail  
Les types de personnalité dans la vie affective et professionnelle  
Le stress sur le lieu du travail  
Les conflits sur le lieu du travail  
L'analyse de l'entreprise XY  
Conclusion

**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

- 1.LIBAERT, T.,D' ALMENDA, N.: La communication interne de l'entreprise. Paris: DUNOD, 2007. ISBN :978-2-10-051341-3.
- 2.GUEZ,F., DELHOMMEAU,C-A. : Agir sur le stress au travail. Paris : NATHAN, 2009. ISBN : 978-2-09-160685-9.
- 3.WRIGHT, N.: Les relation au travail. Mame-la-Vallée : Éditions Farel, 2003. ISBN : 2-86314-298-4.
- 4.SFEZ,L. : La communication. Presses Universitaires de France, 1991
- 5.SPERANDIO.S. : La communication efficace au travail. Québecor, 2005. ISBN : 2-7640-1001-X
- 6.OBST.O. a kol. : Základy obecného managementu. Olomouc : Kolektiv autorů, 2006. ISBN : 80-244-1365-5.
- 7.LUKÁŠOVÁ,R.,NOVÝ,I. a kol. : Organizační kultura. Praha. : Grada Publishing, 2004. ISBN : 80-274-0648-2.
- 8.DEVITO,J. A. : Základy mezilidské komunikace. Praha : Grada, 2008. ISBN : 978-80-247-2018-0

Podpis studenta:

*Renata Přidalová*

Datum: *22.4.10*

Podpis vedoucího práce:

*M. Viland*

Datum: *22.4.2010*

## ANOTACE

Příjmení a jméno:	Renata Přidalová
Katedra:	KRF - Katedra romanistiky, Filozofická fakulta
Název práce:	Komunikace a mezilidské vztahy na pracovišti: praktický příklad firmy XY
Název v angličtině:	Communication and the interpersonal relations in the workplace: practical case of a company XY
Vedoucí práce:	Ing. Michel Viland
Jazyk práce:	francouzština
Rok obhajoby:	2010

Počet znaků:	111 303
Počet příloh:	3
Počet titulů použité literatury:	21
Klíčová slova:	Firemní komunikace, mezilidské vztahy na pracovišti, stres, konflikty na pracovišti, firemní kultura.
Anotace práce:	Tato bakalářská diplomová práce se zabývá analýzou vnitřní firemní komunikace a úrovní mezilidských vztahů na pracovišti v jedné z divizí nejmenované firmy v České republice. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy firemní komunikace, mezilidských vztahů a jejich vazba k řešení pracovních konfliktů a stresu na pracovišti. V praktické části jsou tyto vazby zkoumány na této konkrétní firmě pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci dané divize.
Klíčová slova v angličtině:	Company communication, interpersonal relations in the work place, stress, conflict in the workplace, company culture.
Anotace v angličtině:	This diploma thesis is focused on the company communication and the interpersonal relations in the workplace in one of the divisions of an unnamed company in the Czech Republic. The theoretical part is based on the explication of the company communication, the role of the interpersonal relations in the workplace and its consequent relation to the interpersonal conflicts and to the stress solutions. In the practical part are those relations investigated by means of a questionnaire survey among employees of the selected division.

Je déclare que le présente mémoire est le résultat de mon propre travail et que toutes les sources bibliographiques utilisées sont citées.

Olomouc, le 24 avril 2010

Signature :

Je tiens à remercier à Ing. Michel Viland, mon responsable de mémoire pour ses conseils sur l'ensemble de la thématique m'apportant attention et rigueur. Merci également aux employés de l'entreprise analysée qui ont bénévolement offert les informations nécessaires pour la réalisation du mémoire.

## Sommaire

<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>8</b>
<b>2. PARTIE THÉORIQUE.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 La communication d'entreprise et son importance.....</b>	<b>11</b>
2.1.1 La communication externe de l'entreprise comme un élément complémentaire à la communication interne.....	12
<b>2.2 La communication interne de l'entreprise .....</b>	<b>12</b>
2.2.1 Les circuits de communication interne.....	13
<b>2.3 Les outils de la communication interne .....</b>	<b>15</b>
2.3.1 Les moyens écrits .....	15
2.3.2 Les moyens oraux.....	16
2.3.3 Les supports techniques.....	18
2.3.4 L'audit comme un outil de mesure de communication interne .....	20
2.3.5 Les nouveaux champs de la communication interne.....	20
2.3.6 Le rôle de la culture d'entreprise.....	21
<b>2.4 Les structures organisationnelles d'entreprise et la communication interne ...</b>	<b>22</b>
<b>2.5 La situation actuelle de la communication interne, de la hiérarchie organisationnelle et de la culture d'entreprise en République tchèque.....</b>	<b>25</b>
2.5.1 Le rôle de la hiérarchie organisationnelle en République tchèque.....	25
2.5.2 La culture d'entreprise en République tchèque .....	27
2.5.3 Un cas concret d'entreprise tchèque : la culture d'entreprise et hiérarchie organisationnelle .....	29
2.5.4 La communication et les relations interpersonnelles sur le lieu du travail : expérience personnelle.....	29
2.5.5 La crise financière avec ses conséquences sur la communication interne et les relations interpersonnelles sur le lieu du travail .....	31
<b>2.6 Les relations interpersonnelles sur le lieu du travail et leur importance.....</b>	<b>32</b>
2.6.1 Les types de personnalité dans la vie affective et professionnelle .....	33
2.6.2 Les aspects de communication sur le lieu du travail .....	35
<b>2.7 Les relations interpersonnelles et le rôle du stress sur le lieu du travail.....</b>	<b>36</b>
2.7.1 La notion de stress .....	37
2.7.2 Le rôle du stress professionnel .....	37
2.7.3 Le lien entre performance et stress .....	38
2.7.4 Les sources et facteurs du stress professionnel .....	39
2.7.5 Les conséquences du stress professionnel.....	40
2.7.6 Le stress et ses possibilités de prévention .....	41
2.7.7 Le coût du stress professionnel.....	42
<b>2.8 Les relations interpersonnelles et le rôle des conflits sur le lieu du travail.....</b>	<b>43</b>
2.8.1 La gestion des conflits au travail .....	43

2.8.2	La classification de conflits au travail .....	44
2.8.3	Les sources du conflit .....	45
2.8.4	Les solutions des conflits au travail.....	47
2.8.5	La prévention des conflits .....	48
<b>3.</b>	<b>PARTIE PRATIQUE : La communication et les relations interpersonnelles de l'entreprise XY produisant des technologies de l'énergie et de l'automatisation. ....</b>	<b>49</b>
<b>3.1</b>	<b>La présentation de l'entreprise XY.....</b>	<b>49</b>
3.1.1	La caractéristique de l'entreprise XY .....	49
<b>3.2</b>	<b>L'analyse de la communication et des relations interpersonnelles dans l'entreprise XY à partir des questionnaires .....</b>	<b>50</b>
3.2.1	Quel est le niveau de la communication entre les services, les salariés et les cadres ?.....	52
3.2.2	Les salariés- travaillent ils mieux sous pression, comment ressentent ils le stress au travail. Utilisent-ils l'assertivité au travail ? .....	55
3.2.3	Comment les salariés ressentent-ils les relations entre eux et les dirigeants? Leur développement professionnel est-il soutenu par les dirigeants ? .....	56
3.2.4	Comment les salariés ressoudèrent-ils les conflits sur le lieu du travail? .....	57
3.2.5	Les relations interpersonnelles parmi les salariés, sont elles bonnes? Comment perçoivent- ils leur travail, les changements au travail? .....	58
<b>3.3</b>	<b>Le résumé des aboutissements de l'enquête : L'analyse de la communication et des relations interpersonnelles dans l'entreprise XY à partir des questionnaires .....</b>	<b>59</b>
<b>4.</b>	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>61</b>
	<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>64</b>
	<b>RESUMÉ.....</b>	<b>65</b>
	<b>LISTE DES IMAGES .....</b>	<b>66</b>
	<b>LISTE DES GRAPHIQUES.....</b>	<b>66</b>
	<b>BIBLIOGRAHPIE .....</b>	<b>67</b>
	<b>SUPPLÉMENTS.....</b>	<b>69</b>

## 1. INTRODUCTION

L'entreprise représente un lieu où se rencontrent des individus constituant des personnalités diverses. Aujourd'hui nous vivons dans une société ayant un rythme rapide et la plupart des entreprises s'adaptent à ce rythme. L'entreprise crée et développe sa propre communication interne en assignant des objectifs définis. Cette communication démontrée par ses circuits ou méthodes à côté des relations interpersonnelles parmi les salariés évolue sans cesse et doit répondre aux exigences de l'environnement de l'entreprise aussi bien en interne qu'en externe.

Le management de l'entreprise vise à créer un climat coopératif, en supposant que l'information et la communication avec les employés est une base créant des relations positives, aidant à créer une satisfaction parmi les salariés ainsi que volonté des salariés à accomplir leurs tâches activement et avec un esprit de créativité. Le manque de communication est classé comme un des facteurs les plus puissants qui peuvent entraîner une insatisfaction du personnel, un abaissement de l'efficacité et de la performance, ainsi que l'altération d'un climat social au sein d'une entreprise. Le personnel, ressentant un manquement d'informations s'agissant des décisions et des buts de l'entreprise à côté de changements venant de l'extérieur aussi que de l'intérieur de l'entreprise peuvent créer une certaine méfiance et le blocage de la performance et de l'activité du personnel.

Nous pouvons sans doute voir que la condition d'une communication efficace au sein de l'entreprise repose sur la notion des relations interpersonnelles accompagnées par le rôle du stress et des conflits sur le lieu du travail. L'existence d'une liaison invisible parmi la communication interne, les relations interpersonnelles, le stress professionnel et des conflits peut être évidente dans toutes les entreprises d'aujourd'hui. L'organisation structurelle ainsi que la taille d'entreprise influencent pour une grande partie la communication et les relations interpersonnelles.

En s'appuyant sur la situation économique pendant les dernières années, nous devons considérer aussi l'impact important de la crise financière, ses conséquences néfastes pour la plupart des entreprises. Les conséquences entraînent une ambiance négative et aggravent la gestion des ressources humaines.

Bien qu'aujourd'hui nous vivons dans une époque où les frontières entre les pays s'ouvrent, ce qui est favorable non seulement pour l'activité économique mais aussi pour la notion de communication et de la culture d'entreprise. Cette culture repose sur certaines valeurs, idées partagées et sur un modèle de comportement du personnel d'entreprise. Ces règles et valeurs exigent, une certaine homogénéité d'une façon d'agir identique ou ressemblante des individus à l'intérieur de l'entreprise ainsi que vers son environnement.

Les relations interpersonnelles influencent indirectement toutes les activités de l'entreprise. Ainsi que la notion de stress influençant notamment les relations parmi les employés et en dernier lieu mais pas moins important - d'une notion des conflits. Un certain niveau de stress professionnel est toujours présent, nous pouvons même dire qu'il est indispensable pour une performance efficace du personnel. Juste à côté du stress se trouvent les racines des conflits au travail. Les salariés accomplissant leurs tâches souvent sous pression ce qui apporte des conflits occasionnels. Même si les conflits au sein d'une équipe ne sont pas bienvenus par le management d'entreprise, ils peuvent apporter des nouvelles idées et leur traitement efficace peut empêcher le renouvellement des tensions négatives.

Ce mémoire de licence a pour objet de décrire et d'approcher les spécificités de la communication et des relations interpersonnelles sur le lieu du travail. Ainsi que d'esquisser les notions de communication interne et celles des relations parmi les salariés avec ses moyens et méthodes montrés sur des cas concrets. Pour découvrir plus profondément ce sujet, nous devons choisir une entreprise dont nous pourrions analyser ses relations interpersonnelles, la communication interne et les phénomènes qui sont en relation avec cette problématique, c'est-à-dire le rôle du stress et celui des conflits – leur prévention et leurs traitements.

Pour étudier ce sujet et pour mieux introduire la problématique des relations interpersonnelles et de communication de l'entreprise nous allons définir en premier lieu la notion de communication interne et sa relation vers la communication externe. Nous allons nous familiariser avec les fonctions de communication interne, avec tous les aspects qui contribuent au fonctionnement et au flux d'information dans l'entreprise. Puis la notion des structures organisationnelles interne comme des facteurs majeurs de la communication interne sera introduite. Des cas concrets d'entreprises en République tchèque seront traités dans cette partie y compris des réflexions personnelles afin de démontrer la problématique de la

communication et des relations en entreprise. La crise financière et son impact sur la notion des ressources humaines sera traitée. En dernier lieu les relations interpersonnelles au travail en décrivant une certaine particularité des personnages présents dans le milieu du travail et la notion de stress et de conflit ensemble avec la liaison entre eux seront décrits.

Enfin, la dernière partie sera consacrée au cas d'analyse des relations interpersonnelles et de niveau de communication dans l'entreprise XY. L'analyse sera effectuée à partir d'une enquête précédée constituée de 22 questions s'agissant des relations interpersonnelles, de la communication aussi que du rôle du stress et des conflits au sein d'une division concrète. L'entreprise choisie appartient parmi celles de niveau mondial d'une production des technologies pour l'industrie énergétique et l'automatisation où nous procéderons à une enquête anonyme qui nous permettra de compléter l'analyse. Enfin de ne pas révéler le nom de l'entreprise qui souhaite rester anonyme, l'entreprise est dans le mémoire présentée sous le nom fictif XY.

## 2. PARTIE THÉORIQUE

### 2.1 La communication d'entreprise et son importance

*Qu'est que la communication ?*

La communication provenant du latin *communicare*, mettre en commun, de *communis*, commun représente l'action de communiquer, de transmettre des informations ou des connaissances à quelqu'un. Dans la littérature et les dictionnaires nous pouvons trouver plusieurs définitions de la communication, p.ex.

« La communication, c'est le message qu'un sujet émetteur envoie à un sujet récepteur par un canal ». <sup>1</sup>

« La communication c'est le rapport établie par un échange entre expéditeur et destinataire. Ces échanges sont codés et circulent dans un canal ». <sup>2</sup>

La communication nous entoure partout et la vie sans communication serait impossible. La clé de la réussite repose sur une bonne communication dans la vie privée aussi que dans la vie professionnelle. La communication nous permet de créer un climat social agréable, de mieux gérer le stress au travail et de créer des relations plus productives et efficaces au sein de l'équipe.

La science de la communication souvent appelée la théorie de l'information est nécessairement accompagnée par des autres sciences : linguistique, psychologie, technique de télécommunication, sociologie, anthropologie et politique.

Dans une entreprise, la communication représente un moyen qui sert à présenter ses activités, produits et services dans le but d'améliorer son image, ou d'augmenter les contacts avec des clients potentiels. Dans ce cas nous parlons de la communication externe d'entreprise. Au contraire la communication interne est basée sur les relations interpersonnelles parmi les salariés et les dirigeants au sein d'une organisation. La communication interne est un moyen des échanges d'informations, d'expériences pour faire partager, développer et accélérer les progrès.

---

<sup>1</sup> Sfez L., La communication. Presses Universitaires de France, 1991, p. 49

<sup>2</sup> Dictionnaire informatique. sites officiels

### **2.1.1 La communication externe de l'entreprise comme un élément complémentaire à la communication interne**

Pour pouvoir décrire plus profondément la communication interne qui sera un sujet majeur dans la partie suivante, il faut d'abord expliquer la notion de communication externe qui crée l'opposition à la communication interne et qui est un débouchement de la communication interne. Nous pouvons dire que ni la communication interne, ni la communication externe ne peuvent être indépendantes.

La communication externe est composée de :

- La communication financière
- La communication commerciale
- La communication institutionnelle<sup>3</sup>

La communication externe d'une organisation (entreprise, administration, association) est précédée par un ensemble de procédures en lui permettant de trouver la meilleure position dans son environnement. La communication sert comme un moyen de l'émission, écoute et échange des messages en visant à adapter le projet de l'organisation.

## **2.2 La communication interne de l'entreprise**

Le contraire de la communication externe représente la communication interne de l'entreprise qui nous intéresse particulièrement. En entreprise, l'information qui est indispensable pour une décision, n'est pas donnée mais construite. La communication interne est la composant d'un système global d'organisation assurant des flux d'informations visant en équilibre des informations et relations.

Sa particularité réside dans les ressources humaines et dans les objectifs ciblés. La communication interne est la base d'une coopération, d'une motivation et surtout un parcours vers des cibles communes, visions et valeurs d'entreprise. La communication interne peut aider à faire face à la concurrence et aux changements rapides d'environnement concurrentiel,

---

<sup>3</sup> Libaert T., Almeida N., La communication interne de l'entreprise. Dunod, Paris, 2007, p. 10

législatif et économique, il est donc indispensable que l'entreprise soit intérieurement homogène et qu'elle suive un processus stabilisé.

La problématique de communication interne est basée sur l'importance de la communication dans un processus d'administration et gestion des ressources humaines. Elle s'interpénètre des autres divisions, le marketing, management et a de très fortes liaisons avec la structure d'information et communication d'entreprise, aussi bien influence le fonctionnement global d'entreprise, partenariat interne et externe, sa compétitivité et prospérité. La mission majeure des dirigeants et managers d'entreprise est de contribuer à fonder un flux de communication interne qui assure l'accord entre les visons d'entreprise et l'attente des salariés.

La notion de communication interne est parfois injustement oubliée à cause de l'incompréhension de cette communication comme un outil permettant une gestion complexe et efficace. Même si la politique de ressources humaines et de la communication interne s'est améliorée, il existe toujours un grand nombre d'entreprises qui déprisent la valeur de la communication interne et qui négligent les signes d'une inefficacité de cette communication interne d'une part et qui préfèrent rigoureusement la communication externe d'autre part. Primordialement les entreprises dirigent leur attention sur la communication externe, sans qu'ils se rendent compte de l'importance de la communication interne qui crée la base d'un succès. Un salarié est un vecteur de l'image de l'entreprise

### **2.2.1 Les circuits de communication interne**

Le bon fonctionnement de circulation d'information dans l'entreprise est devenu un enjeu important d'efficacité. Le processus repose étroitement sur la circulation d'information et sur le modèle de la coordination horizontale.

#### **1. Le circuit hiérarchique**

Le relais hiérarchique est particulièrement important en vue de l'adaptation du message au public et donc le dialogue. La bonne exécution des tâches repose sur une information acquise par les moyens mis en œuvre pour faire circuler les informations. Ces moyens sont aussi écrits ou oraux. « Pour créer un climat de dialogue et de confiance, certains préconisent le MBWA (management by wandering around) qui n'est autre qu'une manière de passer régulièrement

dans les ateliers et les bureaux pour y rencontrer de façon informelle les unes et les autres afin de faire le point. »<sup>4</sup> Ce sont aussi les cadres qui doivent de plus en plus disposer non seulement des compétences techniques mais aussi de capacité d'animation et d'une compétence communicationnelle.

## 2. Le circuit des instances représentatives

Les instances représentatives ont une existence régie par la loi, ayant une mission importante en matière de communication, assurent un droit de recevoir des informations de la part de la direction et un droit de transmettre des informations au personnel concernant le volume et la structure des effectifs, les conditions d'emploi, la durée du travail, de travail et de formation professionnelle des salariés. Enfin, les délégués du personnel transmettant des réclamations individuelles et collectives à la direction de l'entreprise, jouent un rôle important. Les réclamations sont recueillies, transmises et consignées. La réponse suivante est donc communiquée au personnel par voie d'affichage, par des réunions ou tracts.

## 3. Le circuit de la communication interne

Ce circuit est réalisé et organisé par la direction de l'entreprise destiné aux publics internes, comme l'ensemble du personnel, et des sections spécifiques (cadres, agents de production, force de vente,...).<sup>5</sup>

Néanmoins la communication interne n'est pas le seul des circuits d'information. La preuve est faite par l'existence des circuits spécifiques créant une partie complémentaire à des circuits existants qui se trouvent ensemble au sein de l'entreprise.

C'est la *rumeur* qui représente un circuit non organisé mais particulièrement puissant, mieux connu sous le nom de « radio moquettes ». La particularité des rumeurs repose sur l'absence d'une source identifiée. Elles ne peuvent être ni vérifiées ni confirmées. Les rumeurs semblent être important pour la communication interne qui vise à les prévenir relèvent une image négative d'un groupe social. En relevant ses peurs, ses désirs, ses espoirs et préoccupations les rumeurs représentent un certain disfonctionnement interne et des manques d'information. Ainsi les rumeurs sont un signe de crise des canaux de communication, de leur blocage ou

---

<sup>4</sup> Libaert T., Almeida N., La communication interne de l'entreprise. Dunod, Paris, 2007, p. 19

<sup>5</sup> Libaert T., Almeida N., la communication interne de l'entreprise. Dunod, Paris, 2007, p. 24

insuffisance. Nous pouvons dire que c'est aussi le circuit externe représenté par la presse avec sa puissance d'information pour les salariés, qui s'ajoute au circuit interne.

## **2.3 Les outils de la communication interne**

Nous avons vu qu'est-ce que la communication interne, quel est le rapport entre la communication externe/interne, quels sont les circuits de la communication interne. Dans cette partie nous verrons les moyens de la communication interne.

### **2.3.1 Les moyens écrits**

L'écrit a longtemps été un thème de la discussion dans l'entreprise, les salariés ont été divisés entre ceux qui se plaignaient de recevoir trop de documents et ceux qui se plaignaient de ne pas en recevoir assez. Aujourd'hui, cette question s'est déplacée vers des moyens de messageries électroniques mais le rôle de l'écrit papier reste important. Tout d'abord nous allons présenter les outils traditionnels de l'écrit et en premier lieu le journal d'entreprise, puis nous allons mentionner les tendances récentes.

#### **1. Le journal d'entreprise**

Il représente un des éléments majeurs de la communication interne. En général le journal d'entreprise contient les rubriques concernant la vie des services, la stratégie de l'entreprise, l'interview, le dossier du mois, l'environnement externe, les réussites majeures et innovations, la vie des salariés (carnet, mutation, retraites, recrutements,...). L'entreprise a une identité, une personnalité et le journal doit la respecter.<sup>6</sup>

#### **2. Les outils traditionnels**

Les outils reposant sur l'ensemble des moyens édités sur support papier.

- *La revue de presse* : la diffusion interne des articles parus en externe concernant l'entreprise en les reproduisant sous forme de photocopies aux personnels. Le but est d'informer les salariés sur des opérations d'entreprise.

---

<sup>6</sup> Libaert T., Almeida N., La communication interne de l'entreprise. Dunod, Paris, 2007, p. 43

- *La note de service* : l'objectif est de fixer les règles de fonctionnement interne d'informer sur les modifications juridique, techniques ou commerciales et de tracer les directives.
- *La documentation* : représente l'ensemble des informations relatives aux activités de l'entreprise qui peut circuler de trois façons; par un espace adapté, par une circulation d'information ou par envoi direct au salarié.
- *Le livret d'accueil* : représente un des premiers contacts d'un nouveau recruté avec l'entreprise. Le document doit contenir des informations sur l'entreprise, sa stratégie, ses activités et des informations qui se rapportent au salarié.
- *Le panneau d'affichage* : est un moyen d'information qui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés.
- *La boîte à idées* : prend la forme d'une urne dans laquelle les salariés peuvent mettre leurs suggestions ou interrogations. La boîte représente un moyen de communication le moins onéreux.<sup>7</sup>

### 2.3.2 Les moyens oraux

L'oral est l'outil de communication le plus ancien. La société ressent un profond renouvellement qui fait apparaître la communication comme un moyen le plus efficace des moyens disponibles. Où l'écrit procure l'information, l'oral en fournit le sens au travers du dialogue et de l'échange. La communication orale permet une interactivité totale et immédiate. Dans cette partie nous allons découvrir les principes et méthodes de la communication interne de proximité, suivi par la gestion des réunions.

#### 1. La communication de proximité

Repose sur l'ensemble des échanges qui se réalisent sur le lieu de l'activité professionnel du salarié. Les rencontres peuvent être réalisés au niveau du management direct (encadrement) ou au niveau de top management de l'entreprise dans le cadre de visites spontanées ou planifiées. Le rôle de la présence physique est important à cause de trois titres. :

---

<sup>7</sup> Libaert T., Almeida N., La communication interne de l'entreprise. Dunod, Paris, 2007, p. 43 - 51

*L'écoute*, qui permet de mesurer le climat social. *La diffusion des messages* qui permet de faciliter l'expression des directives et *le symbole* qui est représenté par la présence physique des managers sur le lieu du travail et qui symbolisent certain marque de respect vers les salariés. L'absence peut entraîner les rumeurs qui peuvent influencer négativement le climat social de l'entreprise.

#### *La présence sur le terrain*

C'est-à-dire management proche de l'action. Ici l'expression, le débat, la cohésion et la motivation sont favorisés. C'est un outil le plus opérationnel et le plus délicat à mettre en œuvre.

#### *Le rôle d'encadrement*

Le cadre joue en rôle important en effectuant sa mission d'informer les salariés qui dépendent de lui, de répondre à leurs interrogations et leurs transmettre les messages provenant de la direction de l'entreprise. Le cadre est le premier relais de la communication interne dans l'entreprise et doit être donc sensibilisé à l'importance de la communication et avoir une formation adaptée.

- L'entretien individuel exécuté par la plupart des entreprises suit un objectif d'évaluation de chacun dans son activité. L'entretien permet d'exécuter un dialogue en face à face directement centré vers l'individu dans une atmosphère de confiance.
- L'entretien informel sous la forme d'entretiens réguliers, soit collectivement, soit en face à face. L'objectif est de préparer les directives pour la période à venir en permettant chacun de se tenir informé sur le contenu de son activité professionnelle.

Parallèlement aux supports classiques, la réussite de la communication repose aussi sur des actes simples mais de très forte signification. C'est la valorisation du salarié au travers de félicitation privé ou publique. Le principe d'information où le cadre doit rendre compte de ses activités aussi devant ses subordonnés qui assurent la cohérence de l'équipe. Au dernier lieu, le principe de convivialité qui prend la forme des rencontres informelles hors de l'entreprise.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Libaert T., Almeida N., La communication interne de l'entreprise. Dunod, Paris, 2007, p. 52-57

## 2. La gestion des réunions

Elle représente le premier outil de communication interne, pratiquée par la plupart des entreprises, étant un outil le plus utilisé mais aussi le plus critiqué. Malgré tous les outils technologiques comme la téléconférence ou la vidéoconférence la fréquence des réunions continue de s'accroître dans les entreprises. Nous pouvons distinguer plusieurs types de réunion.

### *Les réunions de service*

Elles reposent sur l'échange d'informations techniques, ont une importance comme un outil de communication dans la vie quotidienne d'entreprise. La réunion ici est un lieu d'échange et peut prendre deux formes : direct par un débat entre les participants et indirect en intégrant ceux qui se trouvent en dehors de ce cercle des participants car l'information doit être délivrée non seulement vers le management supérieur mais aussi vers des subordonnés.

### *Les réunions interservices*

Elles représentent un moyen par lequel les différents services de l'entreprise peuvent se rencontrer. La rencontre interservices effectuée par l'ensemble des membres d'un nombre réduit de services de l'entreprise (p.ex. entre le service travaux et le service du personnel).

### *Les événements internes*

Les opérations événementielles spéciales peuvent susciter une certaine nécessité de changement ou d'amélioration dans l'entreprise. Il s'agit ici des séminaires de motivation, de débats, traitement d'amélioration des relations au sein d'une équipe par une meilleure connaissance mutuelle et des opérations de rencontres.<sup>9</sup>

### **2.3.3 Les supports techniques**

L'évolution actuelle de la communication interne toujours cherche les meilleurs facilitateurs du dialogue dans l'entreprise et les nouvelles technologies répondent parfaitement à cette demande qui ne cesse de s'accroître.

---

<sup>9</sup> Libaert T., Almeida N., La communication interne de l'entreprise. Dunod, Paris, 2007, p. 57-62

## 1. Les supports traditionnels

- *Le journal électronique et L'agence d'information*

L'agence d'information fonctionne selon différentes modalités. Le plus souvent sous forme de la messagerie électronique.

## 2. Intranet et la communication électronique

- *Les formules Intranet* fonctionnant à travers d'une banque de données interne offrant l'échange et dialogue.
- *Les messageries électroniques* présentant un moyen qui permet d'adresser du courriel ou de simples messages aux groupes de destinataires sélectionnés.
- *La newsletter* se présente comme une version électronique du journal interne.
- *Les forums de discussion ou de forums de groupe*<sup>10</sup>

## 3. Le journal téléphoné

Sert comme un des moyens permettant aux salariés d'obtenir les informations.

## 4. La vidéotransmission

Elle est utilisée surtout dans les entreprises grandes ayant en réseau ou grand nombre d'implantations ensemble avec l'équipement nécessaire.

## 5. Les techniques au service des réunions

Les outils qui servent aux réunions classiques en leur permettant amélioration reposant sur trois techniques : *la télé-réunion, le forum électronique et la vidéoconférence.*

## 6. L'audiovisuel

- *Le journal vidéo* ayant le même objectif comme le journal classique sur support papier, électronique ou téléphoné.
- *Le film d'entreprise* destiné à présenter l'entreprise ou ses aspects aux salariés.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Libaert T., Almeida N., La communication interne de l'entreprise. Dunod, Paris, 2007, p. 65-69

<sup>11</sup> Libaert T., Almeida N., La communication interne de l'entreprise. Dunod, Paris, 2007, p. 71-75

### **2.3.4 L'audit comme un outil de mesure de communication interne**

L'audit est un instrument par lequel l'entreprise peut découvrir ses résultats, ses dysfonctionnements, ses menaces et opportunités. L'audit en même temps vérifie la cohérence de la politique de communication et la gestion des résultats obtenus.

« Les missions de l'audit de communication interne

(définies par l'Association française de communication interne)

- Mesurer l'impact d'un outil de communication.
- Mesure les réactions à une décision mise en œuvre.
- Identifier dans l'opinion des salariés, les freins ou les points d'appui en vue d'une décision à venir.
- Connaître les besoins d'information de différents publics interne. »<sup>12</sup>

L'audit de communication interne est nécessaire pour un bon fonctionnement de l'entreprise en le but de dépistage et détection du climat social, état des relations sociales, conditions de travail, rémunération, la culture d'entreprise et le niveau de la communication interne. Aussi que la mesure de la communication et de la qualité des circuits et supports d'information interne aussi bien que la qualité des relations professionnelles et hiérarchiques. La qualité du climat social dans l'entreprise résulte de la comparaison ce que les salariés apportent et attendent et ce que l'entreprise peut offrir.

### **2.3.5 Les nouveaux champs de la communication interne**

Après avoir vus les majeurs possibilités de la communication interne nous pourrions mentionner aussi plusieurs autres types de la communication interne. Ce sont :

- *Le rôle de l'entreprise au service public* destiné pour le secteur dans le fonctionnement de l'Etat. La communication ici sert comme un moyen d'efficacité d'administration.
- *La communication interne de crise* qui reflète un impact des acteurs externes vers l'interne de l'entreprise et qui aide les salariés à s'adapter à un nouvel événement comme le plan de licenciement, restructuration, etc.

---

<sup>12</sup> Libaert T., Almeida N., La communication interne de l'entreprise. Dunod, Paris, 2007, p. 78

- *La communication de fusion* permet au moment de tension extrême aux les salariés de s'adapter à la nouvelle situation dans l'entreprise.
- *Le développement durable* permettant d'associer les salariés sur leurs temps de travail et avec le soutien de leur entreprise de participer à des projets de protection de l'environnement, de solidarité, ou des causes culturelles.
- *Internalisation de la fonction* qui met l'entreprise dans un environnement de nécessité de la communication au niveau international. L'entreprise doit faire face non seulement à une barrière linguistique mais aussi culturelle et organisationnelle.<sup>13</sup>

### 2.3.6 Le rôle de la culture d'entreprise

L'objectif important de la communication interne repose sur l'ensemble de langue, d'une culture, écoute et compréhension du corps social, sur l'élaboration et la circulation des informations. La question de la culture d'entreprise a apparue pour la première fois en 1983 dans un ouvrage *Le Prix d'Excellence*, de T. Peters et R. Waterman. Grâce à la culture d'entreprise les salariés se sentent appartenir à la même société et existent comme une totalité organisée.

Chaque entreprise développe un langage, ainsi que les rites (décoration) et ses symboles (taille de bureau, tenue vestimentaire, organisation de sessions hors entreprise). Tous ces éléments créent la base d'un processus d'identification qui représente un moyen par lequel les salariés se retrouvent dans l'entreprise et y ajustent leur comportement. La communication interne est un cofondateur d'un image unifiée et positif de l'entreprise. L'image que le salarié a de son entreprise reposant sur des qualités requises pour y réussir, de son fonctionnement global, mais surtout sur la motivation et l'implication de chacun.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Libaert T., Almeida N., La communication interne de l'entreprise. Dunod, Paris, 2007, p. 113-121

<sup>14</sup> Libaert T., Almeida N., La communication interne de l'entreprise. Dunod, Paris, 2007, p. 28

## 2.4 Les structures organisationnelles d'entreprise et la communication interne

Dans la partie précédente nous avons traité la problématique de la communication interne de l'entreprise. Nous avons mentionné tous ses aspects, ses circuits et ses outils. Nous avons vu comment fonctionne un audit de la communication interne et quels sont les nouveaux champs de la communication interne. Dans cette partie nous verrons les structures organisationnelles et leur liaison envers la communication interne.

La structure organisationnelle repose sur les différents organes et les relations entre eux - hiérarchiques ou fonctionnelles. C'est-à-dire, il s'agit de la répartition des responsabilités, des tâches, des pouvoirs et de communication dans l'entreprise. Nous distinguons :

- *La structure mécaniste* : reposant sur une forte spécialisation des tâches, de formalisation stricte et de forte centralisation.
- *La structure organique* : tâches peu standardisées, continuellement prédéfinies. Responsabilités partagées et autorité basée sur les compétences, plutôt que sur la hiérarchie.
- *La structure formelle* : notion de matérialisation, décrite par un organigramme.
- *La structure informelle* : existence de communications et de relations informelles.

*Généralement nous pouvons décrire six types de structures organisationnelles :*

### *La structure hiérarchique (Fayol)*

Elle repose sur le principe d'un salarié ayant seulement un supérieur duquel il reçoit des ordres. Les avantages de cette structure sont la simplicité, la répartition claire des responsabilités, et le maintien de la discipline. De l'autre côté la rigidité, lenteur d'information et difficulté à mettre en place ne favorisent pas la prise d'initiative.

### *La structure fonctionnelle*

L'aspect de cette structure est basé sur l'association des salariés avec les mêmes tâches et activités. Dans les unités particulières nous pouvons trouver une association des économistes, dans une autre des commerciales, etc., donc les employés sont des spécialistes.

Néanmoins cette spécialisation empêche la largeur des vues dans les autres domaines de l'entreprise. Les décisions et la planification doivent être prises par les dirigeants de l'entreprise. Pour cette raison la structure fonctionnelle est recommandée plutôt pour des entreprises de petite ou moyenne taille. L'inconvénient peut être un risque de conflit et une certaine rigidité. En cas d'erreur, il y a des difficultés pour retrouver la cause.

#### *La structure divisionnelle*

Avec l'agrandissement de l'entreprise arrive une nécessité de remplacer la structure fonctionnelle qui n'est pas assez flexible par une structure divisionnelle. Les spécialistes sont remplacés par des segments de marché selon la production actuelle ou des régions. Une partie considérable des décisions peut être transmise par les dirigeants vers une division particulière. Chaque division dispose de ses ressources et est gérée comme un système semi-autonome. Dans chaque division, on peut trouver une structure fonctionnelle. Un facteur négatif peut être une polyvalence des responsables de divisions.

#### *La structure Staff & Line*

Cette structure est la fusion des structures hiérarchique et fonctionnelle pour en supprimer les inconvénients. Le supérieur hiérarchique prend des décisions surtout stratégiques. L'inconvénient de cette structure est la possibilité de conflits entre les salariés et les opérationnels.

#### *La structure matricielle*

Cette structure est très spécifique car elle unit la structure fonctionnelle et divisionnelle. Dans le cadre de l'entreprise nous verrons des équipes traitant une commande ou un groupe de commandes. L'avantage de cette structure repose sur la possibilité de réagir d'une façon flexible aux demandes du marché en supportant des compétences des salariés à coopérer, communiquer et développer leurs connaissances et savoir-faire. D'un autre côté les sources de difficultés peuvent reposer sur la méthode de management qui n'est pas claire et qui peut causer des problèmes car dans ce cas chaque employé a *deux maîtres* - un manager et un chef du projet. Les salariés doivent donc savoir organiser leurs tâches, communiquer avec les autres et surtout avoir l'esprit d'équipe.

### *La structure décentralisée*

Elle repose sur une direction par objectifs précis et quantifiés à court terme. La réalisation de ces objectifs est confiée par délégation à des responsables qui ont à rendre périodiquement, et à corriger les écarts constatés. Les employés sont tous mobilisés pour atteindre les objectifs tracés. La spécialisation des tâches à côté de l'unicité de commandes. Les entreprises parfois négligent l'aspect social du personnel sous le prétexte de la réalisation d'objectifs ensemble avec le risque de conflit entre les responsables qui partagent les mêmes ressources et qui cherchent des objectifs distincts.

### *Les structures non formelles*

À côté des structures classiques existent aussi d'autres relations interpersonnelles parmi les salariés. Ces « groupes » de salariés qui s'unissent pour des activités hors de l'entreprise, par exemple leurs hobbies, des activités sportives ou simplement des coutumes au travail comme la pause pour un café, etc. Ces structures non formelles peuvent être aussi positives que néfastes pour l'entreprise à cause des nouvelles relations créant de nouvelles chaînes de communication qui peuvent aussi augmenter l'effectivité que créer une ambiance d'une lutte de puissance au sein de l'équipe.<sup>15</sup>

### *Les nouvelles formes d'organisations: les tendances actuelles*

#### *La structure plate*

Au niveau plutôt non formel permettant à l'ensemble du personnel d'être créatif et à l'écoute du marché. Reposant sur un organigramme très diminué. Ce type de structure est généralement vu dans les entreprises de petite taille.

#### *Les réseaux*

Un réseau est une entreprise et l'ensemble de ses partenaires.

Les entreprises cherchent à se recentrer sur leur savoir faire, leur métier (internalisation), et confie à l'extérieur toutes les autres activités (externalisation).

#### *L'entreprise virtuelle*

Le télétravail ou travail à distance fait partie des moyens qui délocalisent le travail grâce aux télécommunications (banques sans guichet).

---

<sup>15</sup> Horváth M., Základy obecného managementu, Olomouc 2006, p. 33-34

## **2.5 La situation actuelle de la communication interne, de la hiérarchie organisationnelle et de la culture d'entreprise en République tchèque**

Dans la partie précédente nous avons souligné l'importance des structures organisationnelles et leur liaison envers la communication interne de l'entreprise. Dans cette partie nous découvrons le niveau de la culture d'entreprise, de la communication et de la hiérarchie organisationnelle et leur évolution historique en République tchèque. Puis nous verrons des cas concrets d'entreprise tchèques et l'impact de la crise financière sur les ressources humaines.

### **2.5.1 Le rôle de la hiérarchie organisationnelle en République tchèque**

Avant l'année 1989 l'économie tchèque était représentée par l'économie dirigée. Etant donné que toutes les entreprises étaient nationalisées pendant cette longue période, la hiérarchie organisationnelle représentée par la structure hiérarchique, était plus ou moins la même dans toutes les entreprises. C'est-à-dire le directeur qui a été supérieur à un sous directeur. Puis les responsables de la production et en dernier lieu les maîtres ou contremaîtres. Néanmoins la marche de l'entreprise était dépendante des décisions du comité de la partie communiste et de celles des syndicats. Chaque entreprise avait son plan de production donné par l'Etat et le parti communiste. Ces plans touchaient tous les employés de l'entreprise, du directeur aux ouvriers donc la communication interne était plus ou moins semblable à celle que nous verrons aujourd'hui dans une structure hiérarchique.

À part des entreprises de moyen taille nous pourrions voir des grandes corporations comme Škoda Plzeň, ČKD Praha ou Sigma - l'entreprise affiliée, ayant plusieurs filiales en République tchèque.

Après la chute du régime socialiste en 1989 les entreprises de l'Etat ont été privatisées et quelques-unes ont été reprises par des propriétaires étrangers. L'économie s'était transformée en économie de marché avec des investissements étrangers et pénétration dans tous les domaines industriels, commerciaux et financiers. Ces facteurs influençaient notamment la culture et la hiérarchie organisationnelle des entreprises tchèques et soulignaient des exigences spécifiques pour les dirigeants et le management des entreprises.

Néanmoins les 40 ans de communisme n'ont fait qu'accentuer une tendance de bureaucratie accompagnée par des lourdes administrations perceptible aujourd'hui en République tchèque. Après la chute du régime les entreprises tchèques ont adopté non seulement les manières commerciales mais aussi la gestion des ressources humaines et son rôle à côté de la communication interne d'entreprise. Nous pouvons voir des changements énormes de la communication interne.

Néanmoins les entreprises tchèques sont distinguées par des modèles différents et les entreprises tchèques peuvent être décrites comme disciplinées, réservées et hiérarchisées. Au contraire d'un entrepreneur français, les entrepreneurs tchèque n'attachent pas une grande importance aux relations humaines et au contact personnel. Le Tchèque est plutôt distant, vigilant et patient.<sup>16</sup>

Les entreprises tchèques ont plutôt tendance à faire confiance à un système avec des procédures clairement définies, à des arguments techniques et aux chiffres. Au niveau culturel, les entreprises tchèques suivent les règles de la hiérarchie. Nous pourrions constater qu'un grand nombre d'entreprises tchèques sont créées par ces types de structure organisationnelle :

La structure Staff & Line est celle qui est considérée comme la plus utilisée dans les entreprises tchèques, puis la structure divisionnelle et matricielle. La structure fonctionnelle n'est pas considérée comme efficace même si toujours présente dans quelques entreprises. Pendant la dernière décennie nous pouvons enregistrer un nombre élevé de structures plates dans les entreprises de petite taille où les relations sont plutôt informelles.

Dans les entreprises de production nous pouvons voir une hiérarchie et un mode de fonctionnement distingué par des vieilles habitudes, à savoir une organisation ferme voire rigide avec des compétences bien définies. Les employés tchèques préfèrent avoir des ordres très clairs, néanmoins ayant parfois du mal à prendre des initiatives si l'ordre qu'ils reçoivent n'est pas assez clair.

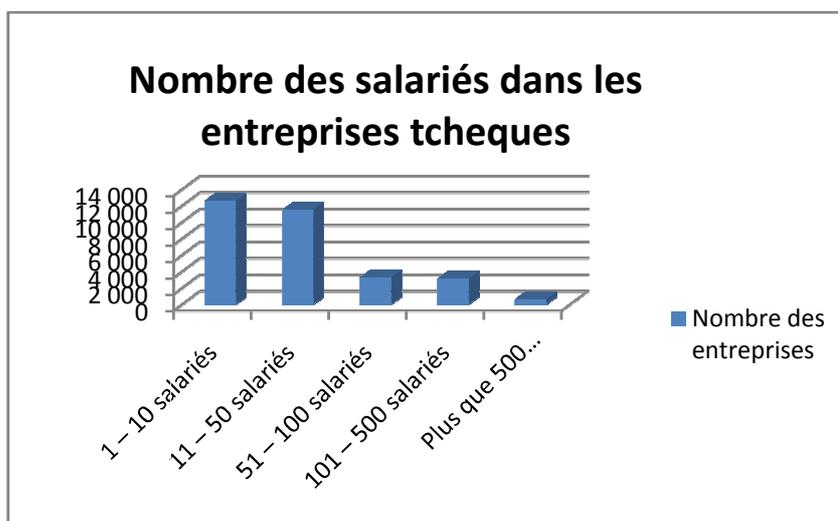
Le contraire est visible dans les entreprises créées pendant la dernière décennie. Ce sont de jeunes entreprises de services qui suivent souvent le modèle anglo-saxon de management, en ignorant leurs propres racines.

---

<sup>16</sup> Radio.cz. sites officiels. Quand Tchèques et Français font des affaires

Des différences énormes peuvent être vues entre la capitale et la province, entre grands groupes industriels qui ont été créés avant les années 1990 et des entreprises créées après 1990 qui se sont complètement construites en 10 ans.

L'organisation structurelle et la communication interne au sein de l'entreprise est dépendante à l'âge de l'entreprise, au système technique, de l'environnement, de la culture et surtout de la taille de l'entreprise ainsi que du nombre de salariés. Comme nous pouvons le voir sur le graphique suivant, le nombre des entreprises de petite ou moyenne taille supplante celles de grande taille.



Graphique 1. : Nombre des salariés dans les entreprises tchèques <sup>17</sup>

## 2.5.2 La culture d'entreprise en République tchèque

A l'égard de l'histoire de la République tchèque qui était distinguée par une longue étape de communisme, la culture d'entreprise – s'il en existait quelque forme pendant cette période, avait une forme différente. Ce sont par exemple des héros d'entreprise appelés « les héros du travail socialiste » qui étaient évalués par les dirigeants aussi que par un comité du parti communiste. Ces salariés qui ont conquis les meilleurs résultats ont profité des avantages par rapport aux autres. Ces avantages avaient la forme d'une vacance à l'étranger surtout en Yougoslavie, ou dans une station balnéaire. D'un autre côté, nous pouvons constater que les relations sur le lieu du travail n'étaient pas trop conflictuelles par rapport à ce que nous

<sup>17</sup> HBI. sites officiels. La data base des statistiques

voyons aujourd'hui dans les entreprises. La preuve repose sur une concurrence insuffisante sur le marché tchèque. Les salariés n'étaient pas si stressés à cause d'un manque de concurrence, et le moral des salariés était plutôt libre.

En ce qui concerne la situation après la chute en 1989 du régime, la culture d'entreprise a pris une forme différente. En conséquence de la mondialisation la culture des entreprises tchèques est notamment influencée par les cultures étrangères surtout par la zone des pays nord-européenne. La raison de cette inclinaison peut trouver ses racines dans l'histoire et dans la culture. Depuis les années 1990 la République tchèque a été intéressante pour les investisseurs étrangers qui ont commencé à implanter leurs filiales ou fonder des nouvelles entreprises. En 2006, le commerce tchèque a intégré plus de 1200 entreprises étrangères. Donc la culture des entreprises tchèques est d'une grande partie influencée par la culture supranationale notamment à cause de l'investissement étranger.

C'est la position géographique en Europe Centrale avec une main d'œuvre très qualifiée, des salaires bas, une bonne infrastructure et l'environnement juridique stable, qui attire les investisseurs étrangères. Depuis la fin des années 1990, l'intérêt des entreprises étrangères pour la République tchèque n'a cessé de grandir. Néanmoins la culture étrangère ne signifie pas toujours des avantages pour l'entreprise car les valeurs et comportements différents peuvent entraîner des désaccords ou des conflits entre les salariés tchèques et les dirigeants étrangers.

La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs partagées.

*La culture d'entreprise peut être découverte par plusieurs questions posées :*

- Comme communiquent les individus de différents niveaux hiérarchiques entre eux ?
- Quel comportement est rémunéré, affligé ou toléré dans l'organisation ?
- Quels salariés réussissent, et lesquels non ?
- Quelle est la relation des salariés envers l'entreprise ?
- Quels sont les traditions, coutumes, anecdotes et héros ?
- Quels sont les symboles et les slogans de l'entreprise ?
- De quelle façon les salariés sont ils habillés, quelle est la décoration d'un lieu de travail, si il y a quelque design spécifique de l'immeuble ? <sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Ivanová K., Základy obecného managementu, Olomouc, 2006, p. 67

### **2.5.3 Un cas concret d'entreprise tchèque : la culture d'entreprise et hiérarchie organisationnelle**

*Třinecké Železářny a.s.*

Comme un exemple d'une entreprise typiquement tchèque nous avons choisi cette entreprise ouvrageant l'acier ayant une tradition la plus longue d'une activité des forges en République tchèque. La culture d'entreprise varie dans chaque entreprise et dans ce cas nous pouvons voir que leur culture d'entreprise est très bien divisée parmi des valeurs commerciales, organisationnelles et celles orientées vers les salariés. Les notions de culture d'entreprise selon les informations du site officiel sont :

- Orientation vers le client, la notion de partenaire et d'alliance.
- Développement durable de la confiance.
- Esprit de suivi, clairvoyance, innovations.
- L'esprit de commerce, l'esprit d'équipe.
- Durable amélioration des processus et performance.
- Flexibilité vers les changements, partage des connaissances et du savoir-faire.
- L'ouverture compétente et compréhensibilité dans la communication.
- Conscience de la responsabilité partagée en vue d'atteindre les buts ciblés.<sup>19</sup>

La hiérarchie organisationnelle est créée par une structure fonctionnelle avec des éléments typiques pour une entreprise ayant le statut juridique d'une société anonyme.

### **2.5.4 La communication et les relations interpersonnelles sur le lieu du travail : expérience personnelle**

*Le cas de Cat - Gato s.r.o.*

Pendant une période de 12 mois en 2004, j'ai eu l'occasion de travailler dans une entreprise de production, y incluant la communication interne entre les services. J'ai occupé un poste d'expédition et de contrôle de qualité de marchandise. Ce poste exigeait une communication permanente avec le service de production. La structure fonctionnelle reposait sur un accomplissement des tâches donné par le management de l'entreprise. La production a été

---

<sup>19</sup> Třinecké Železářny a.s. sites officiels

basée sur la demande actuelle, donc le flux de la communication entre les services devait être stable. Néanmoins c'était souvent une mauvaise communication qui a entraîné des problèmes pour les deux services. Où la production n'a pas encore fini certains éléments pour compléter les produits et avait eu souvent un surplus des produits pas actuellement demandés, le service du contrôle et d'expédition devait déjà avoir les produits contrôlés et emballés pour le transport. Nous pouvons voir que la communication interne est essentielle pour un bon fonctionnement de l'entreprise. En conséquence de ce manquement d'une communication efficace, les relations interpersonnelles n'étaient pas toujours nettes, car la pression et le stress y étaient souvent présents.

#### *Le cas de Hotel Sigma s.r.o*

Par rapport à mes expériences professionnelles, je dois constater que le niveau de la communication est toujours plutôt faible. Comme une réceptionniste dans l'Hôtel Sigma à Olomouc où je travaillais pendant 8 mois en 2005, j'ai appris que les méthodes de la communication n'avaient pas été suffisantes. La structure fonctionnelle a été créée d'un directeur et copropriétaire en même temps, à côté d'un autre copropriétaire. Une secrétaire, une femme comptable, 4 réceptionnistes et 4 femmes de chambre. Le contact quotidien avec les clients exigeait des informations complètes et actuelles, non seulement sur l'état des chambres, mais surtout sur le réglage des factures, des réservations, des rabais pour certains clients etc.

Le processus efficace de certaines tâches avait été conditionné par la communication entre une réceptionniste et la secrétaire ou propriétaire, car l'écart des compétences des réceptionnistes était très limité. A cause de cette limitation du pouvoir les réceptionnistes devaient souvent accomplir certaines tâches à l'égard des décisions capricieuses des dirigeants qui n'étaient pas toujours homogènes. Etant donné que la réception de l'hôtel n'avait pas été dirigée autrement que par des commandes occasionnelles des dirigeants, les relations et surtout la communication parmi les réceptionnistes n'était quelquefois pas bien balancées, parfois menant vers des conflits mutuels.

En ce qui concerne la communication entre les réceptionnistes et les femmes de chambre – souvent en utilisant un post émetteur, la communication a été plutôt efficace et sans problèmes. En général le management de cet hôtel aurait pu participer plus aux décisions homogènes et surtout déterminer certaines notions. Le manquement de communication efficace avait souvent causé quelques malentendus auprès des clients ou salariés.

*Le cas d'Arenga spol. s r. o.*

Dans cette entreprise de services internet ayant une structure plate, la communication répondait au global aux conditions requises. Même si nous avons pu voir certains conflits parmi les salariés et les dirigeants causés par la notion d'une structure plate. Occupant un poste de call centre et traductrice pendant une année en 2006, je n'y voyais presque aucun problème en ce qui concerne la communication parmi les salariés au niveau professionnel. Par contre, une certaine tension était souvent présente au niveau des relations interpersonnelles parmi les salariés. Des petits malentendus auxquelles a contribué aussi la taille du bureau qui a compris à peu près une quinzaine de salariés. C'étaient souvent des petits conflits concernant la température dans le bureau ou d'autres *enfantillages* à cause de la jalousie ou des débouchés de peu de respect à l'individualité et besoins des autres.

### **2.5.5 La crise financière avec ses conséquences sur la communication interne et les relations interpersonnelles sur le lieu du travail**

Pendant les dernières années les entreprises tchèques devaient faire face à la récession économique qui influence non seulement le côté financier de l'entreprise mais aussi la communication de l'entreprise, et les ressources humaines. La fonction majeure d'un management d'entreprise repose sur la possibilité de trouver les meilleurs moyens en vue de l'amélioration et d'un changement des processus, des innovations et du soutien des nouvelles idées. Néanmoins il faut que cet effort ne soit pas coûteux, en réponse à la crise qui affecte immédiatement l'entreprise.

La plupart des entreprises tchèques ont connu le licenciement à cause de la crise financière. Ce phénomène contribue au changement d'un climat social sur le lieu du travail. Même si il est peu probable que l'entreprise peut embaucher des nouveaux employés, il est conseillé d'informer les employés d'une possibilité d'embauche d'une main d'œuvre cruciale pendant la crise. Il est recommandé aussi que la communication interne suive une hiérarchie successive d'un dirigeant vers les salariés. Cela peut aider à créer un climat approprié. Ainsi que réduire les moyens accordés à la communication interne et renforcer l'écoute et la participation. Les entreprises doivent maintenir la motivation des équipes et le « dynamisme social » en communiquant sur les évolutions des priorités, auprès du management et des salariés.

Le personnel ainsi que les équipes ou divisions peuvent mal supporter la situation actuelle qui affecte l'entreprise. Les entreprises doivent donc s'assurer que les réunions ont lieu plus souvent où les discussions entre les salariés et les dirigeants peuvent être effectués. Même si la gestion des ressources humaines est beaucoup plus difficile pendant cette crise financière que pendant une période de croissance, les ressources humaines sont très importantes pour l'équilibre et la hiérarchie de l'entreprise.<sup>20</sup>

La confiance des salariés envers l'entreprise et envers leur direction générale en particulier risque d'être plus encore entamée. Les entreprises devront adapter leur communication interne à la nouvelle dégradation de la relation entre l'entreprise et les salariés. Les entreprises devront aussi faciliter la création d'un lien plus fort entre l'entreprise et les salariés, ainsi qu'entre les salariés entre eux.

## **2.6 Les relations interpersonnelles sur le lieu du travail et leur importance**

Dans la partie précédente nous avons vu la situation actuelle de la communication interne, de la culture et de la structure organisationnelle de l'entreprise présentées par des cas concrets et l'impact de la crise financière sur les ressources humaines en République tchèque. Dans cette partie nous découvrons les relations et surtout un lien important entre la communication interne et les relations interpersonnelles qui créent ensemble des moyens efficaces en vue d'un bon fonctionnement de l'entreprise.

La problématique des relations interpersonnelles sur le lieu du travail touche aussi la communication interpersonnelle au travail que touche profondément celle de communication interne de l'entreprise. Le lien qui existe parmi ces éléments aide à créer l'ensemble nécessaire pour un fonctionnement efficace de l'entreprise.

Le flux de communication, les rencontres des collaborateurs, le traitement quotidien des informations entrant et sortant de l'entreprise exige une collaboration harmonieuse et fructueuse. Sans le fonctionnement efficace des relations au travail l'entreprise peut se trouver dans une situation défavorable pour ses activités commerciales. C'est l'apport des équipes de travail qui créent et font remplir l'idée de la culture de l'entreprise, les cibles visées, la bonne

---

<sup>20</sup> Ipodnikatel. sites officiels. Jak řídít lidské zdroje v současné ekonomické krizi

communication et relations interpersonnelles au travail qui aident à remplir le but de l'entreprise.

*Chaque type de personnalité apporte une contribution unique à une équipe de travail*

Avant d'aller plus profondément à la problématique des relations interpersonnelles sur le lieu du travail il est nécessaire tout d'abord de mentionner l'existence d'un lien direct entre le succès professionnel et les relations interpersonnelles entre les collaborateurs.

C'est la typologie de personnalités diverse qui rendent l'environnement de travail harmonieux ou non. La compréhension des différents types de personnalités qui composent le milieu de travail. Pour créer un milieu de travail harmonieux et performant il est indispensable d'apprendre à collaborer, de créer une synergie et de mettre à profit la diversification et complémentarité des personnalités présentées dans l'entreprise qui apportent dynamisme et efficacité. Ainsi que de trouver des méthodes pour prévenir, maintenir et idéalement solutionner le stress et les conflits au travail.

Les relations interpersonnelles sur le lieu du travail peuvent être aussi vitales à la bonne marche des projets que difficiles à gérer. En tout cas, chaque cadre influence plus ou moins les relations interpersonnelles au travail. Il vise à entretenir le climat harmonieux dans les équipes de travail, veille au bon fonctionnement de la communication, cherche les outils pour accroître l'efficacité des équipes, minimiser les points faibles des salariés et gérer les conflits éventuels.

### **2.6.1 Les types de personnalité dans la vie affective et professionnelle**

Ces techniques de descriptions de personnalité peuvent nous aider à parvenir jusqu'au noyau d'un conflit ou simplement malentendu sur le lieu du travail. Néanmoins, la problématique de description et de diversification des personnalités existe sur plusieurs assimilations, la typologie est très complexe et varie dans les ouvrages contemporains.

La description de personnalités selon le livre de Patricia et Fabien Chabreuil – Le grand livre de l'ennéagramme : Les 9 types de personnalité.

Une brève liste de noms qui caractérisent chaque type; leurs principales caractéristiques, positives et négatives au travail, leur compulsion et leur peur fondamentale.

#### Colère/ressentiment

1. *Le perfectionniste* : est orienté vers la qualité avec une grande force de travail, se concentre trop sur les détails, est rigide, a peur de mal faire.

#### Orgueil

2. *L'altruiste* : cherche à éviter la reconnaissance de ses besoins, est très sensible aux éléments humains, crée une atmosphère chaleureuse. Flatterie et manipulation, difficulté à produire sans une approbation extérieure. A peur de servir à rien.

#### Vanité/mensonge

3. *Le battant* : Cherche à éviter l'échec, a peur de ne pas être aimé s'il ne performe pas. Est orienté vers les résultats, a bonne résistance au stress, énorme capacité de travail et manque de planification pour le long terme. Compétitivité excessive, négligence à propos des détails

#### Envie

4. *Le romantique* : Grande sensibilité, originalité et créativité, esprit critique. Cherche à éviter la banalité. Susceptibilité, manifestation émotive de ses émotions, difficulté à achever un projet. A peur d'être abandonné.

#### Avarice

5. *L'observateur* : Rigueur intellectuelle, volonté d'apprendre, grande autonomie de travail. Cherche à éviter le vide intérieur. Froideur relationnelle, a difficulté à passer à l'action, rétention d'information. A peur d'être envahi.

#### Peur

6. *Le loyaliste sceptique* : Facilité à percevoir les embûches d'un projet, respecte les structures ayant une aptitude à l'analyse. Cherche à éviter l'autorité imprévisible. Méfiance excessive, manque de flexibilité avec les autres. A peur d'être trahi.

#### Gourmandise

7. *L'Épicurien* : Optimiste, aptitudes relationnelles basées sur la séduction, habile à déléguer. Cherche à éviter l'enfermement. Superficialité, suivi insuffisant, difficultés relationnelles avec les gens critiques. A peur de souffrir.

Luxure

8. *Le chef*: Aspire à prendre l'initiative et à diriger, habile à prendre des décisions, communication claire. Cherche à éviter la faiblesse. Attitude dominatrice, compétitivité excessive, manque d'empathie. A peur de paraître faible

Paresse

9. *Le médiateur*: Analyse tous les aspects avant de prendre une décision, respecte les procédures, bonnes capacités relationnelles. Supporte mal la compétition, difficulté à fixer des priorités, enlèvement dans la routine. Cherche à éviter les conflits. A peur d'exprimer ses émotions et ses opinions.<sup>21</sup>

## 2.6.2 Les aspects de communication sur le lieu du travail

Les relations qui existent sur le lieu du travail sont d'une grande partie créées et influencées par la notion de la communication verbale et non verbale, par l'assertivité, l'écoute et surtout par le traitement du stress et de conflits au travail.

Dans les premières parties nous avons vu le rôle de la communication interne de l'entreprise qui traite sur les moyens oraux, écrits et des supports techniques. Il est donc indispensable de mentionner le rôle de la communication non verbale apparue au cours des années 50 du XXe siècle qui aussi influence une partie des relations sur le lieu du travail.

*La notion de la communication non-verbale*

Le type de communication qui n'utilise pas les mots, c'est-à-dire ne passe pas par les signes linguistiques du langage verbale. La communication non verbale est constituée d'un langage gestuel inconscient, parfois à peine perceptible.

*Parmi les moyens de communication non verbale appartiennent :*

*Manifestation du corps* : attitudes corporelles, sourire, regards, clin d'œil, hochement ou signe de tête ou de la main, tremblement, haussement d'épaule, rougeur, contraction, larmes, pleurs ou rires, certains tics, etc. Sans omettre les signes particuliers qui créent l'image complexe d'une personne. Ce sont les vêtements, le maquillage, la coiffure, le tatouage, le piercing. La communication peut être divisée en 3 catégories qui attirent l'attention des interlocuteurs : 7%

---

<sup>21</sup> Passeport sante. sites officiels. Attention : personnalités au travail !

le contenu des mots, 38% voix et intonation, et 55% de gestes. Donc la partie plus importante est créée par la communication non verbale.

Dans l'environnement professionnel, la communication non verbale est primordiale. Les gestes, la façon de sourire, de serrer la main influence énormément les relations entre les interlocuteurs. Aussi que prêter une grande attention à ses vêtements et également la tenue. Il est généralement conseillé d'éviter de garder les bras croisés qui signale la fermeture.<sup>22</sup>

### *L'assertivité comme outil de travail*

Assertivité, ou avoir un comportement assertif, est la capacité à s'exprimer et à défendre ses droits sans empiéter sur ceux des autres. Dans le cadre des relations interpersonnelles, l'assertivité représente un comportement ou une attitude refusant trois autres comportements ayant un effet négatif :

- les comportements d'agression ou de domination par la force
- les comportements de soumission
- les comportements de manipulation

Dans la vie professionnelle l'assertivité est un outil permettant de trouver les moyens pour se faire entendre sans agression et développer un comportement adéquat en vue d'une bonne collaboration avec les autres. L'assertivité permet de maîtriser la communication ainsi que mieux gérer le stress au travail. En même temps cela exige respect mutuel, ouverture et honnêteté entre les individus. L'assertivité s'agit ainsi de la communication assertive entre les collègues, avec les dirigeants, de comprendre le point de vue des autres sans agression, soumission ou manipulation.<sup>23</sup>

## **2.7 Les relations interpersonnelles et le rôle du stress sur le lieu du travail**

Dans la partie précédente nous avons vu la relation entre la communication interne et les relations interpersonnelles au travail, avec ses conditions nécessaires pour un fonctionnement fructueux et durable. Puis nous avons vu quelques distinctions des personnalités qui se trouvent sur le lieu du travail et qui peuvent influencer énormément la communication et les

---

<sup>22</sup>Etre-Bien-au-Travail. sites officiels. La communication non verbale

<sup>23</sup> Fritz H., Spokojeně v zaměstnání, Portál s. r. o., Praha 2006, p. 122

relations au travail. Nous ne devons pas omettre aussi la communication non verbale et assertivité qui y contribuent. Dans la partie suivante nous verrons comment le stress peut influencer les relations interpersonnelles et la communication sur le lieu du travail.

### **2.7.1 La notion de stress**

Le stress est une fonction vitale de l'organisme, qui lui permet de s'adapter aux situations urgentes ou dangereuses. Selon Hans Selye (1907-1982), médecin-endocrinologue autrichien « le père » du concept de stress, existent trois stades du stress :

- *La phase d'alerte* - c'est la réaction d'urgence, le corps produit instantanément des hormones comme l'adrénaline, les rythmes cardiaque et respiratoire s'accélèrent. Le but est de préparer l'organisme au "combat ou à la fuite".
- *La phase de résistance* – lorsque le danger persiste, le corps s'organise pour endurer, grâce aux glucocorticoïdes, qui lui apportent l'énergie pour faire face au danger et se mobiliser.
- *La phase d'épuisement* – si la phase de résistance se prolonge ou s'intensifie, les ressources du corps s'épuisent. A ce moment les défenses naturelles s'affaiblissent. Ce dernier stade peut causer différentes conséquences néfastes.<sup>24</sup>

### **2.7.2 Le rôle du stress professionnel**

Le stress pour certains représente « la maladie du siècle » pour d'autres ce serait le moteur de la performance. Le stress au travail, avec ses risques psychosociaux n'était pas encore il y a quelques années *politiquement correct* et présentait plutôt un tabou pour la société, est aujourd'hui un sujet des débats passionnés.

Pas en pas les entreprises se rendent compte de l'importance d'un climat social au sein de l'organisation. Ainsi que l'encadrement par des lois et des réglementations permet d'impulser des actions concrètes en entreprise. Un accord-cadre sur le stress a été signé entre partenaires sociaux européens en 2004, plus tard en 2007 a été signé un accord-cadre sur le harcèlement et la violence au travail.

---

<sup>24</sup> Guez F., Delhommeau A-C., Agir sur le stress au travail, Nathan 2009, p. 17

### *Les secteurs les plus touchés par le stress*

Généralement c'est le secteur public (éducation, santé, administration) qui est le plus touché par le stress. Suivent les intermédiaires financiers, les transports, l'industrie et le commerce. Néanmoins c'est aussi la taille de l'entreprise qui joue un rôle, les entreprises entre 200 et 1000 salariés sont les plus touchées car elles ne bénéficient pas de relations conviviales des petites entreprises ni du professionnalisme des grandes entreprises.

### *Les catégories de salariés les plus touchées par le stress*

Les salariés d'entreprise de service, les cadres et les professions libérales représentent les catégories les plus exposées au stress. Néanmoins c'est n'est pas forcément le cas des cadres mais surtout des cadres intermédiaires qui doivent exécuter les instructions de la direction sous la pression sans avoir l'autonomie sur les salariés moyens qui subissent davantage le stress.<sup>25</sup>

### *Observations chiffrées*

Selon une enquête du journal du management réalisée en novembre 2006 sur 1653 personnes apportant les résultats suivants: 78% des répondants estiment être sous pression. 6,2 / 10, c'est la note moyenne qu'ont attribuée les répondants à leur niveau de stress. Enfin, 62% pensent que la DRH ou les représentants du personnel sont impuissants face à ce problème.<sup>26</sup>

## **2.7.3 Le lien entre performance et stress**

Tout professionnel confronté au stress se pose de questions s'il existe un bon et un mauvais stress pour la performance et si on peut être performant sans être stressé.

### *La loi du U inversé*

Cette loi de Robert Yerkes et John Dodson qui ont constaté en 1908, qu'il existe un certain lien entre la performance et le degré d'activation de l'organisme, correspondant au stress physiologique. Selon cette loi un niveau de stress trop important ou proche de zéro ne permet qu'une performance faible, donc un certain niveau de stress est nécessaire à une performance optimale.

---

<sup>25</sup> Guez F., Delhommeau A-C., Agir sur le stress au travail, Nathan 2009, p. 28

<sup>26</sup> Potin Y., Les conditions de travail: le stress dans les organisations. GREG, 2007-2008, p 3

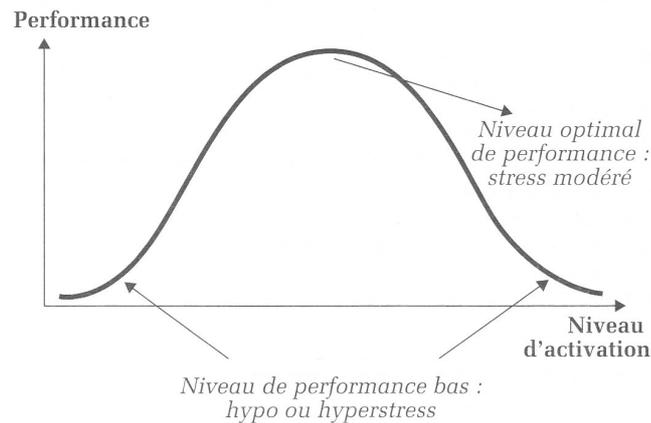


Image 1. : La loi du U inversé selon Robert Yerkes et John Dodson<sup>27</sup>

Chacun est unique quant à la quantité de stress nécessaire pour être efficace, ou un salariés est plus efficace dans l'urgence, l'autre s'organise mieux dans le temps est supporte mal le stress de dernière minute. Il est donc nécessaire de tenir compte du management du stress d'une équipe.

#### 2.7.4 Les sources et facteurs du stress professionnel

##### *Les facteurs liés aux tâches à accomplir*

Ici appartiennent en particulier la surcharge ou la sous- charge de travail, la forte exigence sur la quantité ou la qualité, la gravité des conséquences en cas d' erreur, la monotonie des tâches et la pression temporelle.

##### *Les facteurs liés à l'organisation du travail*

On parle d'ambiguïté et des conflits dans les rôles attribués où l'organisation de travail ne fonctionne pas d'une façon efficace en vue de remplir des tâches accordées. Ces mauvais facteurs organisationnels entraînent démotivation et absentéisme.

##### *Les facteurs relationnels et psychosociaux*

Plusieurs facteurs qui peuvent détériorer le climat social : comme le manque de reconnaissance, le manque de communication et de soutien des collègues et de la hiérarchie.

<sup>27</sup> Guez F., Delhommeau A-C., Agir sur le stress au travail, Nathan 2009, p 34

Un management peu participatif, les rivalités exacerbées, un leadership mal affirmé ou autoritariste.

#### *Les facteurs liés à l'environnement de l'entreprise*

Le fonctionnement de chaque entreprise est fortement influencé par l'environnement macroéconomique. C'est l'augmentation de la concurrence, le rôle de la mondialisation qui apporte la fusion ou réorganisation de l'entreprise. La santé économique de l'entreprise en général et les incertitudes sur ses débouchés peuvent causer une plus forte nécessité d'une intensification du travail et de la productivité. Puis ce sont les conditions de travail, les facteurs d'ambiance, l'environnement physique et technique comme le bruit, les open space, les conditions matériels inadaptées ou dangereuses. A cela s'ajoutent aussi des nouvelles technologies de la communication, l'individualisation du travail avec la sur-responsabilisation ou l'agressivité de la clientèle. Tous ces facteurs ajoutent et augment les pressions sur les personnes.

#### *Les facteurs de stress personnel*

Ici appartiennent les facteurs comme l'inexistence de plan de carrière, les incertitudes sur l'avenir, incompatibilités des horaires au travail avec l'agenda personnel et familial. Ce sont aussi des événements de vie comme le divorce, la maladie, le décès, etc. Les tensions liées au rôle social ainsi que les stressseurs spécifiques à chacun.<sup>28</sup>

### **2.7.5 Les conséquences du stress professionnel**

#### *Les effets sur l'individu*

Chacun supporte le stress qui peut avoir des conséquences négatives différentes. De simple irritation à de véritables troubles psychiques avec ses conséquences graves sur la santé. Parmi les plus fréquentes appartiennent : Irritabilité, déprime, anxiété, fatigue, troubles du sommeil, perte de concentration, impossibilité de se relaxer, difficulté à réfléchir de manière logique, difficulté à prendre des décisions, apprécier de moins en moins son travail, être démotivé et se sentir moins impliqué, et des troubles physiques.

---

<sup>28</sup> Guez F., Delhommeau A-C., Agir sur le stress au travail, Nathan 2009, p. 26

### *Les effets sur l'organisation*

Si le stress affecte une personne clé de l'entreprise ou plusieurs personnes, l'entreprise va toujours ressentir des effets négatifs. Dans ce cas également une liste d'effets négatifs les plus fréquents peut être dressée : Absentéisme des salariés, taux de rotation élevé, hausse du taux d'accidents, la production en baisse, augmentation des plaintes des clients, mauvaise image de l'entreprise.<sup>29</sup>

## **2.7.6 Le stress et ses possibilités de prévention**

### *Le rôle de fonctionnement des organisations*

Pour résoudre durablement et profondément le stress au travail, il est nécessaire d'agir au sein de l'entreprise, ainsi incluant son choix stratégique et les décisions organisationnelles en cohérence avec les modes de management. Ici joue un rôle important la responsabilité sociale des entreprises pour prévenir les risques de stress organisationnels, de détecter le lien entre l'entreprise et le stress ainsi que d'anticiper le stress causé par des changements organisationnels. Engager les dirigeants, d'associer et s'acclimater leurs salariés aux changements. Éviter l'absence de l'information qui laisse la place aux fausses rumeurs.

### *Les facteurs clés de succès*

Pour créer une ambiance favorable l'entreprise doit soutenir l'efficacité et le bien être sur le lieu du travail. C'est la vision claire de l'entreprise et des repères pour faciliter les décisions ainsi que l'évolution de la créativité et du droit à l'erreur. En dernier lieu de respecter les besoins des individus, qui contribuent au bien-être des salariés au travail.

### *Les trois types de prévention du stress professionnel*

- *La prévention à la source* : c'est-à-dire prévention primaire. Ici s'agit de la reconnaissance des métiers et des compétences des salariés, aussi que la prévention des accidents du travail dans sa composante psychosociale, comme la prévention des addictions, etc.

---

<sup>29</sup> Potin Y., Les conditions de travail: le stress dans les organisations. GREG, 2007-2008, p 5

- *La prévention corrective* : dans ce cas secondaire, qui cherche à limiter l'impact du stress auprès de personne ou d'équipe. Les programmes de gestion du stress et de cohésion d'équipe font souvent l'objectif dans ce niveau de prévention.  
Les entreprises peuvent disposer également d'un abonnement à un service selon le choix de salarié, comme les clubs de sport, spa, coaching, bien-être, médiathèque, artistique, etc., dans le but de réduire l'impact du stress au travail.
- *La prévention d'urgence* : cette prévention s'agit des interventions d'urgence médicale ou psychologique auprès un salarié en souffrance. En cas de stress excessif en équipe les réunions de crise avec médiateurs permettent souvent d'améliorer la tension.<sup>30</sup>

### 2.7.7 Le coût du stress professionnel

« Selon l'Organisation internationale du travail, les pays de l'Union européenne consacraient entre 3 et 4% de leur PIB aux problèmes de santé mental, dans lesquels le stress joue un rôle important. »<sup>31</sup> Le stress n'est pas facilement comptabilisé dans les statistiques car il n'est pas classé comme une maladie professionnelle. Néanmoins la jurisprudence de ces dernières années a renforcé la responsabilité des entreprises dans des maladies professionnelles *liées au stress*.

F. Guez et A.-C Delhommeau distinguent les coûts directs et les coûts indirects liés au stress.

- Les coûts directs présentés par les journées maladie, accidents du travail, turn-over.
- Les coûts indirects présentés par une perte de productivité sur le poste de travail et dans l'entreprise, perte d'image auprès des clients.<sup>32</sup>

Même si le traitement du stress au travail est un sujet toujours plus élevé, la plupart des entreprises ne s'intéressent pas à la question du stress en entreprise. En réalité un nombre modeste mais croissant d'entreprises s'engage dans une stratégie de prévention et de gestion du stress, de la santé et de qualité des relations interpersonnelles sur le lieu du travail.

---

<sup>30</sup> Guez F., Delhommeau A.-C., Agir sur le stress au travail, Nathan 2009, p. 158

<sup>31</sup> Guez F., Delhommeau A.-C., Agir sur le stress au travail, Nathan 2009, p. 30

<sup>32</sup> Guez F., Delhommeau A.-C., Agir sur le stress au travail, Nathan 2009, p 31

## **2.8 Les relations interpersonnelles et le rôle des conflits sur le lieu du travail**

Dans la partie précédente nous avons appris quelle est la notion du stress, quel est le rôle du stress professionnel, comment le stress peut influencer la performance d'un salarié. Puis quelles sont les sources du stress au travail, ses conséquences, possibilités de prévention et le coût du stress. Dans cette partie qui parle des conflits sur le lieu du travail nous découvrons les aspects des conflits au travail, ses conséquences, sources et possibilités de prévention.

### **2.8.1 La gestion des conflits au travail**

En général il existe deux définitions de conflit. La première provenant du latin *conflictus* qui signifie choc - c'est la lutte, la guerre, le combat. Ce choc signifie des pertes aux adversaires.

La deuxième représente la rencontre de sentiment ou d'intérêts qui s'opposent – désaccords, querelles, la lutte de pouvoir. Un conflit ouvert peut arriver si cette opposition d'intérêts n'est pas traitée. Les conflits sont présents non seulement dans la vie privée mais aussi dans la vie professionnelle où sont inévitables et surtout nécessaires à la dynamique de travail et vitalité.

Les conflits sur le lieu du travail résultent de la communication de groupe, des tensions qui apparaissent autour de l'activité de l'entreprise. Les risques des conséquences négatives des conflits au travail doivent être gérées convenablement pour éviter les conséquences sur l'entreprise (mauvais image, baisse de productivité) et sur les salariés (perte de performance, de dynamisme, problèmes de santé). Il est donc nécessaire d'installer un climat propice à la communication et un management adapté aux types d'entreprises, incluant leurs taille, activité et direction.

## 2.8.2 La classification de conflits au travail

### 1. Les conflits constructifs ou destructifs

*Constructifs* : créant un climat coopératif en préférant les buts d'une équipe avant les objectifs particuliers de chaque salarié. Ces conflits constructifs sont des sources de production d'idées créatives, aident à réexaminer des opinions et des buts. En dernier lieu ils permettent d'augmenter la cohérence d'une équipe.

*Destructifs* : créant un climat compétitif sous forme des mécanismes de régulation, inévitables mais contre lesquels il faut lutter et qui doivent rester invisibles pour l'extérieur.

### 2. Les conflits d'intérêt et d'identité

Le conflit d'intérêt est limité à un objet, un avantage ou à l'exercice d'un pouvoir. Le conflit d'identité suppose l'objectif de l'élimination de l'ennemi pour ce qu'il représente et ce qu'il est, aussi personne physique ou personne morale.

### 3. Les conflits d'autorité et les conflits de pouvoir

Ce type de conflit apparaît au niveau des personnes de même rang hiérarchique. Il est nécessaire de définir les compétences de chacun afin d'éviter les conflits de ce type.

### 4. Les conflits de concurrence ou de rivalité

Ces conflits sont souvent présents dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa qualification sont inévitables.

### 5. Les conflits de génération

Ils sont présents souvent dans les organisations, le nombre des conflits ici croît avec l'augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques.

### 6. Le conflit mimétique

Un conflit qui naît de l'apprentissage par mimétisme d'un apprenti face à son supérieur qui apprend et plus tard dépasse le supérieur. Ainsi que l'existence d'un conflit entre celui qui maîtrise le savoir théorique et celui qui maîtrise une activité pratique.

### 7. Le conflit d'opinion ou idéologie

Ce conflit qui repose sur les différences de valeur est très difficile à solutionner, car chaque individu est persuadé de son bon droit.

### 8. Le conflit déclaré/le conflit latent ou larvé/le conflit refoulé

Le conflit déclaré est mis à jour clairement par l'intérêt de ceux qui le souhaitent.

Le conflit latent ou larvé peut avoir plusieurs raisons : peur du regard des autres, peur du conflit déclaré, etc., se traduit de différentes façons : absentéisme, stress, retard dans les délais, non-qualité. Le conflit refoulé est un ancien conflit qui peut devenir un conflit déclaré s'il ne trouve pas de solution définitivement acceptable pour l'un ou l'autre des deux antagonistes.

### 9. Le malentendu

Ce conflit est le plus fréquent et aussi le plus facile à résoudre. Une erreur d'interprétation et incompréhension entraînent ces malentendus qui ne doivent pas être toujours réciproques contrairement aux autres types de conflits.<sup>33</sup>

## **2.8.3 Les sources du conflit**

### 1. Les sources liées au fonctionnement de l'entreprise

*Dysfonctionnement concernant la fonction prévision* : s'agit de l'absence d'objectifs clairs, pertinents et acceptés. Mauvaise mesure des performances des salariés et des équipes.

*Dysfonctionnement concernant la fonction de l'entreprise* : la mauvaise définition et répartition des tâches. Interdépendance des tâches et méthodes de travail lourdes, routinières, hyper – hiérarchisées.

*Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination* : absence d'informations concertées, de participation aux décisions. Absence de valorisation des efforts et des résultats ensemble avec l'absence de relation efficace avec la hiérarchie.

---

<sup>33</sup> Potin Y., La gestion des conflits dans les organisations, GREG 2008-2009, p. 7

*Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle* : absence de suivi des résultats de l'unité et des performances individuelles.

*Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources* : un manquement de ressources limitées comme espace, formation, équipement, ressources humaines et financières peuvent augmenter les risques des conflits.

*Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs* : les différents objectifs poursuivis par les salariés peuvent créer des possibilités de conflits.

*Dysfonctionnement dû à un manquement de communication* : les moyens de communication limitée ou inefficaces.<sup>34</sup>

## 2. Les sources psychologiques

Ces causes psychologiques trouvent leur source dans la personnalité des individus et leur origine provenant de l'extérieur de l'entreprise. Elles peuvent avoir des formes diverses : violence, agressivité, dépression, frustration. Pour l'entreprise la solution n'est pas facilement trouvée. Parfois ce sont des professionnels de la santé auxquels s'adressent les entreprises, mais ce sont des cas très rares et la reconnaissance d'un mal inavouable peut créer une image négative de l'entreprise. Généralement la solution prend souvent la forme de mise à l'écart des salariés ou en licenciement.<sup>35</sup>

### *Les attitudes dans les conflits*

Chaque individu se comporte différemment face à un conflit. L'ignorance d'un conflit c'est-à-dire l'éviter, nier les faits, manipulation, violence par la confrontation par une réponse autoritaire ou oppressive. Au contraire une approche non violente par la collaboration ou le compromis. Quelques-uns s'accommodent de la situation par une sorte de soumission. En dernier cas par démission par la fuite.

---

<sup>34</sup> Potin Y., La gestion des conflits dans les organisations, GREG 2008-2009, p. 8

<sup>35</sup> Potin Y., La gestion des conflits dans les organisations, GREG 2008-2009, p. 9

## 2.8.4 Les solutions des conflits au travail

La résolution de conflits sur le lieu du travail peut être effectuée par différentes méthodes selon l'importance du conflit et de la volonté de résolution des acteurs.

### 1. Le recours hiérarchique

La résolution d'un conflit rapide qui est effectué par un supérieur hiérarchique qui agit d'une manière autoritaire et définitive. Ce type de résolution est utilisée en cas d'urgence mais la durée de son effet n'est pas longue. En effet, ces recours hiérarchiques appliquent une solution mais ne résolvent pas le problème de l'animosité entre les salariés.

### 2. L'arbitrage

Implique les parties qui doivent choisir un arbitre qui désignera lui-même un troisième arbitre. Les parties participent à la résolution du problème et le conflit peut trouver fin.

### 3. La médiation

Dans ce cas une véritable volonté de négociation dès le départ est nécessaire. Par rapport à l'arbitrage, l'intervention extérieure choisit par les deux parties sous forme d'un médiateur est un *relais* qui guide la conversation, facilite la discussion et propose les résolutions dans le but de résoudre le conflit parmi les salariés. Les médiateurs sont de plus en plus utilisés dans les entreprises car ce sont souvent les professionnels extérieurs qui agissent. La résolution des conflits est donc plus facilement acceptée par les salariés.

### 4. La négociation

La négociation offre une solution d'un conflit par deux moyens :

- La négociation conflictuelle (gagnant/perdant) où les intérêts des parties sont totalement opposés.
- La négociation coopérative (gagnant/gagnant) est le cas d'un consensus par l'adhésion commune à une solution favorable pour les deux parties, une concession par renoncement des certaines prétentions ou un compromis par concessions réciproques.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Potin Y., La gestion des conflits dans les organisations, GREG 2008-2009, p. 10

## 2.8.5 La prévention des conflits

### *Former les individus aux fonctionnements humains*

Prévenir les conflits consiste au contrôle de soi et de compréhension des différents comportements et fonctionnement des autres.

### *Extirper le problème à la racine*

Un manager doit être toujours attentif à tout changement et comportements des salariés, doit pratiquer une écoute active et préférer les discussions en équipe. Eliminer les tensions et incompréhensions éventuelles avant qu'elles ne s'aggravent. La boîte aux lettres anonyme sert comme un des outils efficaces par lequel les salariés peuvent exprimer librement leurs opinions.<sup>37</sup>

L'existence de conflits est souvent très difficilement avouable pour les entreprises. Pour beaucoup de dirigeants, les salariés devront être capable d'éviter ces *enfantillages* et leur autorité doit suffire à gérer rapidement les conflits au travail. Les conséquences des conflits comme la perte de confiance, baisse de performance et au pire les suicides reflètent un manque de gestion de conflits latents.

Le nombre des entreprises qui se rendent compte de l'importance du traitement des conflits s'accroît. La prévention joue le rôle le plus important. Une consolidation de l'esprit d'équipe chez les salariés par les activités en dehors d'entreprise permet de resserrer les liens entre les salariés, de découvrir et mieux comprendre les autres.

---

<sup>37</sup> Potin Y., La gestion des conflits dans les organisations, GREG 2008-2009, p. 12

### **3. PARTIE PRATIQUE : La communication et les relations interpersonnelles de l'entreprise XY produisant des technologies de l'énergie et de l'automatisation.**

#### **3.1 La présentation de l'entreprise XY**

L'entreprise XY appartient parmi les plus grandes entreprises produisant des technologies pour l'industrie énergétique et l'automatisation. Les dirigeants de cette entreprise ont admis la réalisation de l'enquête sur une de leurs divisions sous condition de relèvement anonyme des résultats nécessaires. Pour cette raison ni le nom ni les informations concrètes ne peuvent figurer dans le mémoire. En vue de ne pas révéler des informations concrètes nous mentionnons seulement quelques informations générales.

##### **3.1.1 La caractéristique de l'entreprise XY**

L'entreprise a été créée à la fin du XIX siècle en Suisse. En tant que leader mondial dans les technologies de l'énergie et de l'automatisation, elle aide ses clients à utiliser efficacement l'énergie électrique et à accroître durablement leur productivité industrielle. Ses activités se répartissent dans le monde entier. Les filiales se trouvent en Europe, aux Etats-Unis, en Afrique et dans les pays de l'Est. En totalité la compagnie emploie environ 110 000 salariés dans 100 pays. En République tchèque il y a environ 2700 employés dans ses 12 divisions et une centrale à Prague. Le chiffre d'affaires au niveau mondial est 1,27 milliards de dollars en 2009.

Etant donné qu'il s'agit d'une compagnie mondiale il n'est pas étonnant que sa stratégie au niveau salarial soutient la diversité des employés, selon leur âge, genre, origine et ethnicité. L'unicité de chacun comme une valeur ajoutée à la main-d'œuvre douée, comme le disent les informations affichées sur le site Internet officiel de l'entreprise.

### **3.2 L'analyse de la communication et des relations interpersonnelles dans l'entreprise XY à partir des questionnaires**

Nous avons sélectionné 52 questionnaires sur 100 distribués à une division, chaque questionnaire comprend 22 questions de sondage et 5 questions d'identification (voir supplément 2. : questionnaire). La plupart des répondeurs sont des hommes par rapport au nombre très bas des femmes. L'analyse suivante est faite sur la base de l'enquête qui fut procédée au sein d'une division de l'entreprise XY en septembre 2009. Car la division choisit de l'entreprise XY opère seulement depuis 2006 dans cette ville, nous pouvons voir selon les résultats de l'enquête que la plupart des employés sont employés de cette division depuis relativement peu de temps. L'exécution d'une enquête a été bienvenue auprès l'entreprise XY, quand le management de cette division a avoué quelque problèmes durables concernant les relations interpersonnelles et la communication entre les services. Nous avons divisé les questionnaires selon un classement des postes occupés pour que le management de l'entreprise XY puisse comparer les résultats des groupes particuliers. A la fin nous avons réalisé une analyse des réponses de tous les salariés, qui est le contenu de ce mémoire. Les questionnaires se concentrent notamment sur :

- La communication interne
- L'efficacité de la communication entre les services et la direction
- Les relations interpersonnelles sur le lieu du travail
- Le rôle du stress professionnel au travail
- Le traitement des conflits au travail

#### **Des données statistiques sur les groupes des répondeurs**

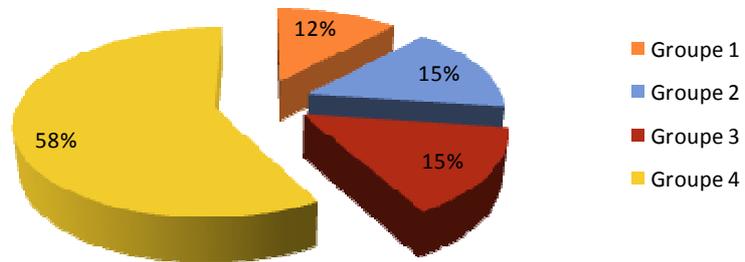
Groupe 1 : Les dirigeants, les managers, les maîtres.

Groupe 2 : Les employés d'administration, les commerçants, les financiers.

Groupe 3 : Les entrepreneurs, les expéditeurs, les laqueurs, les ouvriers du contrôle entre des opérations.

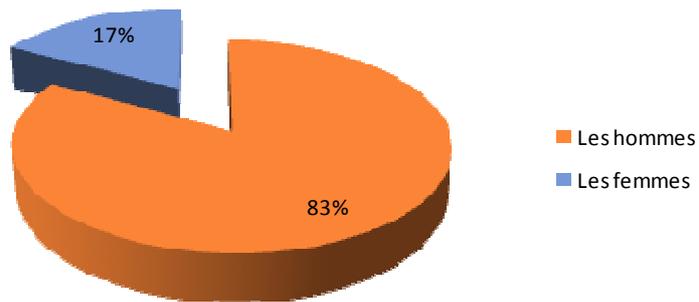
Groupe 4 : Les ouvriers, les manœuvres, les opérateurs, les mécaniciens.

### Les professions des répondeurs



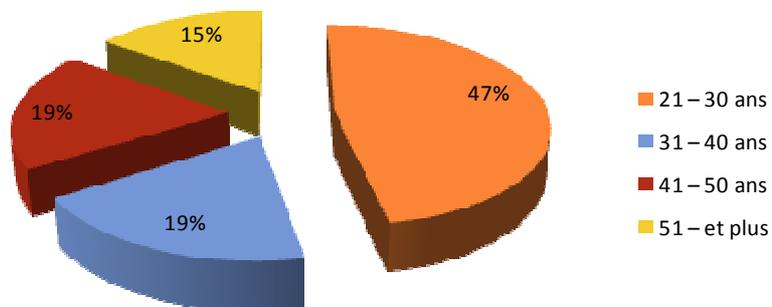
Graphique 2. : Les professions des répondeurs

### Le sexe des répondeurs

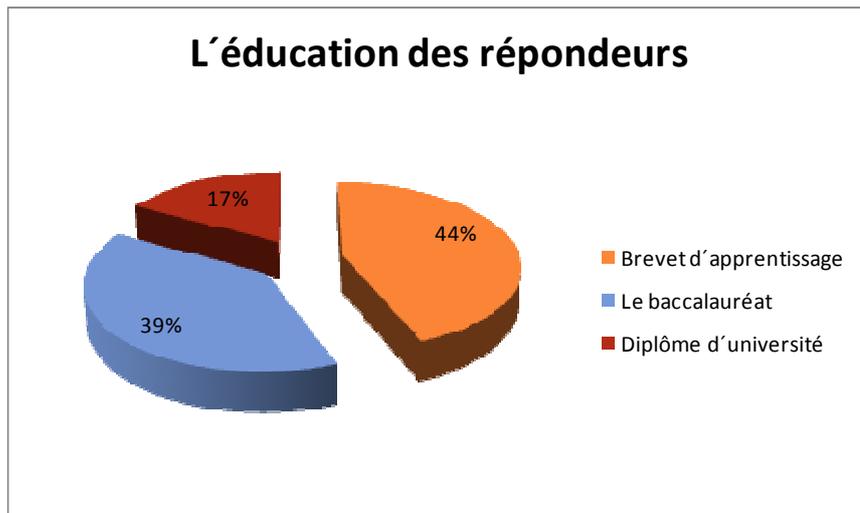


Graphique 3. : Le sexe des répondeurs

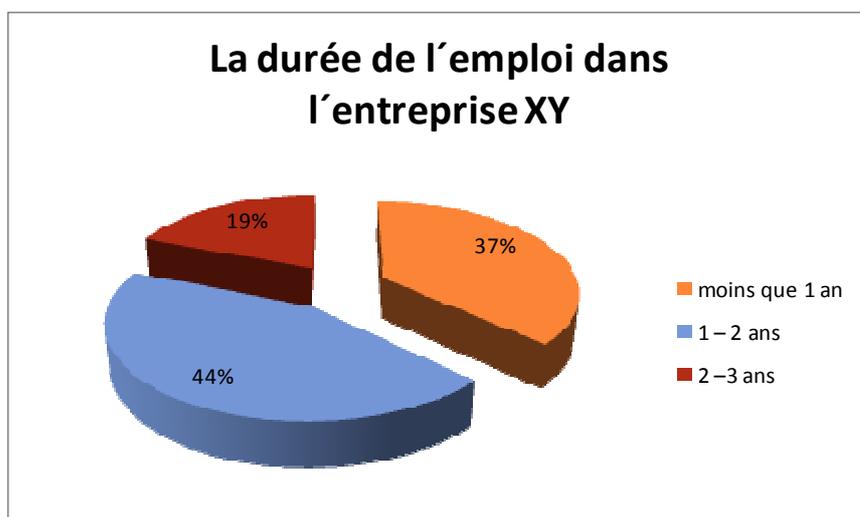
### L'âge des répondeurs



Graphique 4. : L'âge des répondeurs



Graphique 5. : L'éducation des répondeurs



Graphique 6. : La durée de l'emploi dans l'entreprise

### 3.2.1 Quel est le niveau de la communication entre les services, les salariés et les cadres ?

#### **Question 1.** Êtes-vous satisfait/e avec votre position professionnelle ?

Le bien-être au travail et la satisfaction des employés avec leurs positions contribuent pour une grande partie au fonctionnement de l'entreprise. Les positions particulières exigent que les salariés soient capables de remplir leurs tâches et que la satisfaction personnelle du travail exécuté réponde à la personnalité de chacun.

Selon la graphique de la question 1. (voir supplément 3. : *Les représentations graphiques du questionnaire*), la division de l'entreprise XY emploie une grande partie des salariés satisfaits

avec leur position professionnelle. Seulement 11 % des réponders étaient insatisfaits avec leur position contre 27% des salariés satisfaits et 27% plutôt satisfaits avec leur position. 35% des réponders n'ont pas exprimé précisément leur opinion.

***Question 2. Connaissez-vous exactement vos tâches et responsabilités ?***

La connaissance des tâches particulières et responsabilité des employés est essentielle pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Évidemment si les employés ne sont pas familiarisés avec leurs tâches ils ne peuvent pas exécuter leur position avec efficacité. Comme nous pouvons voir sur le graphique de la question 2., la plupart des salariés de l'entreprise XY n'a aucune difficulté à connaître leurs tâches et responsabilités.

***Question 3. Êtes-vous toujours suffisamment informé/e sur les changements au travail ?***

Comme nous l'avons déjà mentionné, la communication et la gestion des informations jouent un rôle important. Les informations doivent circuler incessamment sur le lieu du travail entre les services, entre les dirigeants et les salariés. Si la notion des informations n'est pas assez rapide et fiable l'entreprise ne peut pas atteindre les meilleurs résultats.

Selon l'aboutissement de l'enquête, 11% est toujours suffisamment informé, 48% est plutôt informés, 23% d'entre eux restent neutres. Nous pouvons voir que les résultats ne sont pas favorables si nous considérons que 6% et 12% des réponders ne sont pas toujours suffisamment informés. Dans ce cas l'entreprise XY devrait reconsidérer la gestion des informations dans cette division.

***Question 4. La communication est-elle suffisante et flexible entre les services ?***

Cette question devrait découvrir le niveau de la communication interne entre les services. Comme nous avons pu voir dans la première partie s'agissant de la communication interne, l'importance de la communication ne peut pas être déprisée.

En ce qui concerne les réponses à cette question, les salariés hésitent. Nous pouvons remarquer la plupart des réponses plutôt neutres ou négatives. Les employés ne sont pas sûrs si la communication entre les services répond aux conditions exigées. 42% d'entre eux demeurent neutre à cette question, 19% ne sont pas vraiment contents et 10% des réponders ne considèrent pas la communication entre les services suffisante et flexible contre seulement 29% des réponders qui sont plutôt satisfaits.

**Question 5. Les méthodes de communication vous conviennent-elles?**

Ainsi que la question précédente, cette question découvre le niveau de communication. Dans ce cas la question s'agit des méthodes de communication interne, c'est-à-dire si les moyens choisis remplissent leur rôle. Les méthodes et moyens peuvent être aussi oraux ou écrits.

À propos des méthodes de communication, 6% des répondeurs sont contents, 50% sont plutôt contents, 27% restent neutres, 13% sont plutôt mécontents et pour 4% des répondeurs les méthodes ne sont convenables pas du tout.

**Question 6. Y a-t-il des réunions régulières sur le lieu du travail?**

Cette question concerne le nombre et la qualité des réunions sur le lieu du travail. Dans les entreprises, les réunions contribuent à un climat agréable à côté du flux d'informations nécessairement distribuées entre les salariés et les services particuliers. Selon l'enquête les employés trouvent le niveau des réunions satisfaisant. Nous pouvons voir que les réponses positives prédominent sur les réponses négatives.

**Question 7. Communiquez-vous ouvertement et honnêtement ?**

La communication interpersonnelle sur le lieu du travail reflète une certaine caractéristique des individus qui se rencontrent dans la vie quotidienne. La possibilité de communiquer ouvertement et honnêtement n'est pas toujours facilement effectuée au travail, où les employés doivent faire face aux difficultés, au stress professionnel où même aux conflits interpersonnels.

Selon le graphique de la question 7., nous pouvons voir que aussi dans ce cas les réponses positives sont la partie majoritaire sur les négatives. Les employés de l'entreprise XY communiquent entre eux ouvertement et honnêtement.

**Question 8. Êtes-vous fiable ?**

Le but de l'entreprise est dépendant des salariés et leur fiabilité en vue de leurs tâches remplies. Les individus qui se trouvent au même lieu dans une entreprise dépendent strictement sur la fiabilité des autres. Avoir un collègue ou subordonné fiable est en tout cas avantage aussi qu'une nécessité. Comme nous pouvons remarquer sur le graphique, presque la totalité des employés de l'entreprise XY est fiable envers leurs collègues et dirigeants.

### **3.2.2 Les salariés- travaillent ils mieux sous pression, comment ressentent ils le stress au travail. Utilisent-ils l'assertivité au travail ?**

#### ***Question 9. Êtes-vous résistant/e au stress au travail ?***

Le niveau de résistance varie selon la personnalité de chaque individu. Le stress est présent dans la vie privée ainsi que dans la vie professionnelle. Comme nous l'avons déjà mentionné les sources et facteurs de stress influencent l'entreprise et son fonctionnement courant.

Selon le graphique, les salariés sont globalement résistants au stress au travail : 8% d'entre eux sont résistants au stress, 59% sont plutôt résistants, 19% sont neutres à cette question. 6% des répondeurs ne sont plutôt pas résistants et 8% n'en ne sont pas résistants du tout.

#### ***Question 10. Travaillez-vous mieux sous pression ?***

Dans cette question nous traitons aussi la notion du stress professionnel. Comme nous pouvons voir sur l'image 1. Selon la loi du U inversé, un certain niveau de stress est indispensable pour parvenir au but exigé. Chacun est unique quant à la quantité de stress nécessaire pour être efficace, où un salarié est plus efficace dans l'urgence, l'autre s'organise mieux dans le temps.

Quant au niveau de stress au travail, les réponses des salariés de l'entreprise XY sont les suivantes : 23% des répondeurs travaillent plutôt mieux sous pression, 31% restent neutres. De l'autre côté 21% et 25% des répondeurs ne considèrent pas qu'ils puissent travailler mieux sous pression.

#### ***Question 11. Êtes-vous assertif/ve ?***

Cette question devrait découvrir l'efficacité d'assertivité entre les salariés de la division de l'entreprise XY. Le sentiment de l'assertivité est un indice des relations interpersonnelles. La communication assertive entre collègues et entre les responsables. Le pouvoir de prendre sa place sans empiéter sur celle des autres et comprendre le point de vue de son interlocuteur.

Selon l'enquête, 60% des répondeurs ne sont ni assertifs ni non-assertifs. 2% sont assertifs, 25% d'entre eux sont plutôt assertifs, et 13% des répondeurs ne sont pas assertifs.

### **3.2.3 Comment les salariés ressentent-ils les relations entre eux et les dirigeants? Leur développement professionnel est-il soutenu par les dirigeants ?**

#### ***Question 12. Pouvez-vous exprimer vos opinions ouvertement ?***

Ainsi que la communication, le pouvoir d'exprimer librement et ouvertement une opinion fait partie des relations sur le lieu du travail. Le management devrait pratiquer une écoute et compréhension des opinions différentes qui peuvent contribuer au changement et apporter des nouvelles idées.

Comme nous pouvons voir, la plupart des salariés n'ont pas aucune difficulté à exprimer leurs opinion ouvertement. Néanmoins ces résultats sont plutôt inquiétants, selon l'enquête 4% et 10% des réponders y ont des problèmes.

#### ***Question 13. Avez-vous la possibilité d'une promotion professionnelle ?***

Cette question concerne les possibilités d'une promotion professionnelle. Comme la culture organisationnelle de l'entreprise XY est hiérarchisée il y a plusieurs possibilités de promotion professionnelle. Selon le graphique, les réponses ne sont pas nettes. Nous pouvons voir que 8% et 35% des réponders ont la possibilité d'une promotion, 17% restent neutres, mais 27% et 13% estiment ne pas avoir quelque possibilité d'une promotion professionnelle.

#### ***Question 14. Est-ce que votre développement professionnel est soutenu par les dirigeants ?***

Le soin de bonnes conditions de travail du personnel et une des obligations essentielles de chaque management. Les employés doivent être soutenus par leur supérieur en vue de leur développement professionnel. Le soutien est indispensable surtout au milieu de nouvelles technologies ou d'une recherche. Les employés soutenus et dirigés peuvent apporter des avantages essentiels pour l'entreprise qui se trouve dans une ambiance concurrentielle.

Selon l'enquête nous pouvons constater que les résultats ne sont pas nets. 10% constatent qu'ils ressentent un soutien professionnel de leur dirigeants, 38% sont aussi plutôt d'accord, 23% demeurent neutres. Nous pouvons voir qu'un nombre plutôt élevé est marqué par les réponses négatives. 17% et 12% des réponders constatent très bas ou aucun soutien professionnel.

### 3.2.4 Comment les salariés ressoudèrent-ils les conflits sur le lieu du travail?

*Question 15. Vous trouvez-vous dans des situations conflictuelles au travail ?*

Un milieu de travail agréable représente une condition nécessaire menant au bon fonctionnement de l'entreprise. Le contentement des employés et leurs sentiments positifs où négatifs à propos du milieu du travail influence indirectement leur capacité de travail. Les malentendus qui influencent le travail, la rumeur ou conflits directs entre les salariés ou encore entre les salariés et le management peuvent avoir des conséquences néfastes au fonctionnement d'entreprise.

Selon les résultats nous pouvons dire que les réponses sont plutôt équilibrées. Même si les réponses positives sont inquiétantes, car plus que 30% se trouvent dans des situations conflictuelles, ces résultats ne sont pas mauvais si nous considérons que même les conflits au travail peuvent accélérer une communication et apporter des nouvelles idées.

*Question 16. Savez-vous comment résoudre au mieux les conflits au travail ?*

Cette question ainsi que la précédente s'agit des conflits sur le lieu du travail et leur gestion. Trouver les meilleurs moyens en vue d'une communication non conflictuelle ne peut pas être facile. Chaque employé est un individu original qui s'exprime d'une certaine façon. Les conflits non résolus, douloureux et perpétuels peuvent entraîner une dégradation de la capacité de travail. Comme nous pouvons remarquer, la situation dans l'entreprise XY est plutôt positive que négative. Une partie majoritaire a répondu ne pas avoir des difficultés à résoudre au mieux les conflits professionnels.

*Question 17. Vos émotions personnelles vous influencent-elles pendant une communication au travail ?*

La communication entre les collègues et dirigeants devrait suivre le but essentiel. C'est-à-dire permettre aux flux d'information circuler et arriver à une destination ciblée. Les émotions humaines sont un outil qui peut créer ou détruire l'espace entre les interlocuteurs. Dans ce cas nous pouvons aussi mentionner le rôle de l'assertivité, des sentiments ou de stress au travail qui créent un mélange des émotions parfois explosives. Selon les réponses à la question 17., la majorité des employés ont avoué être influencés par des émotions pendant la communication au travail.

### **3.2.5 Les relations interpersonnelles parmi les salariés, sont elles bonnes? Comment perçoivent-ils leur travail, les changements au travail?**

*Question 18. Y a-t-il une confiance parmi vous et vos collègues ?*

Cette question s'agissant d'une confiance sur le lieu du travail, cette fois-ci directement parmi les salariés au niveau professionnel, qui se rencontrent chaque jour au travail et qui pourraient créer une ambiance agréable ou non. Le niveau de la confiance au sein d'une équipe reflète le niveau de la communication et des relations interpersonnelles au travail. Selon l'enquête la partie majoritaire des réponses est positive. Évidemment les salariés de cette division créent une équipe efficace et stable.

*Question 19. Êtes-vous ouvert/e aux changements au travail ?*

Les changements sur le lieu du travail pourraient reposer sur les changements d'un management, des conditions au travail, d'un changement du poste exécuté, du lancement des nouvelles technologies ou simplement des changements mineurs s'agissant des relations entre les salariés. Nous pouvons constater que les réponses sont plutôt positives, 15% et 35% des répondants sont ouverts aux changements au travail, 40% restent neutres, et seulement 10% des répondants ne sont pas ouverts.

*Question 20. Y a-t-il dans votre entreprise de bonnes relations interpersonnelles au travail ?*

Les relations interpersonnelles influencent l'état d'esprit et l'humeur des employés et indirectement aussi leur capacité de travail. Les bonnes relations et une ambiance positive sur le lieu du travail aident à l'accomplissement efficace des tâches grâce à la communication parmi les salariés. À partir du graphique de la question 20., nous pouvons constater que les relations dans la division de l'entreprise XY sont plutôt informelles et chaleureuses. Néanmoins 4% et 12% ne considèrent pas que les relations sont vues positivement.

*Question 21. Êtes-vous d'accord pour faire quelque chose davantage si c'est nécessaire ?*

La production de l'entreprise XY exige que les tâches soient quotidiennement accomplies par les salariés. La fierté des salariés à l'entreprise contribue aux relations fructueuses et durables. Surtout pendant les dernières années, quand la crise éclatait, les salariés perçoivent une nécessité d'accomplir les tâches effectivement et si on leur demande de travailler davantage, il n'y a généralement aucune réponse négative. Comme nous pouvons voir sur le graphique, la

majorité des salariés n'auraient aucune difficulté à faire quelque chose davantage si s'était nécessaire.

*Question 22. Respectez-vous les besoins et l'individualité des autres ?*

Pour créer un milieu du travail acceptable pour tous les salariés, le respect envers les autres et leur individualité est une condition majeure. La plupart des conflits au travail viennent d'un mauvais traitement des besoins et de l'individualité parmi les collègues.

Quant au respect des besoins et l'individualité des autres, il n'y a aucun doute que les salariés de l'entreprise XY essaient de respecter les besoins et l'individualité de leurs collègues au travail.

### **3.3 Le résumé des aboutissements de l'enquête : L'analyse de la communication et des relations interpersonnelles dans l'entreprise XY à partir des questionnaires**

Selon l'enquête procédée dans une division de l'entreprise XY et les informations disponibles sur le site Internet, nous pouvons constater que la communication interne et les relations interpersonnelles représentent une notion importante pour l'entreprise XY. La production de cette entreprise est dépendante des informations actuelles qui doivent circuler entre les services et les divisions.

À partir des réponses de l'enquête mentionnée (voir supplément 2.: Questionnaire), malgré plusieurs défauts, nous pourrions constater que la communication est plutôt efficace et répond aux demandes posées par la division particulière. Ainsi que les relations interpersonnelles malgré un certain niveau de conflits, correspondent au milieu du travail.

En ce qui concerne la notion de stress professionnel, les salariés avouaient supporter assez bien le stress au travail, mais la pression n'influence toujours pas bien leur performance. Selon les réponses concernant la relation entre les salariés et leurs supérieurs, les salariés n'ont pas assez de possibilités d'une promotion professionnelle, mais ils peuvent exprimer leurs opinions assez librement. Les salariés sont capables de faire quelque chose davantage si c'est nécessaire. Le développement professionnel des salariés ne semble pas être suffisamment soutenu par les dirigeants.

Une grande partie des salariés se trouve dans des situations conflictuelles, mais selon les réponses ils savent comment résoudre ces conflits au mieux. Les dernières questions du questionnaire étaient consacrées au niveau des relations interpersonnelles parmi les salariés qui les ont décrits comme de bonnes relations. Les salariés ne sont pas entièrement ouverts aux changements au travail mais ils ont la volonté et la flexibilité pour s'adapter. Les salariés généralement respectent les besoins et l'individualités des autres.

Néanmoins le management de cette division devrait reconsidérer la question d'une possibilité de promotion professionnelle et de développement professionnel qui sont plutôt faibles selon les résultats donnés. La possibilité d'une promotion est étroitement liée avec la motivation des salariés - qui aide à accomplir les objectifs donnés de l'entreprise.

Il est aussi recommandable que l'entreprise reconsidère la gestion des postes occupés et adapte mieux le travail pour chaque salarié. Le management devrait créer une ambiance favorable à la promotion professionnelle et au développement professionnel pour que les salariés puissent considérer la notion d'une carrière dans cette entreprise.

Ainsi qu'améliorer le flux d'information entre les services qui doivent coopérer en remplissant les tâches requises. Les services, qui se trouvent au milieu de toutes les activités de l'entreprise, doivent coopérer et la communication devrait être flexible et suffisante. Le manque de communication entre les services cause des conflits inévitables. Informer suffisamment tous les employés exige une gestion homogène et efficace.

Selon la réponse des salariés, nous pouvons constater que pas tous les salariés sont toujours suffisamment informés ainsi que les méthodes ne sont pas toujours convenables. Alors une politique de la communication efficace et complexe devrait être mise en place dans cette division.

## 4. CONCLUSION

Le but de ce mémoire était de souligner l'importance de la communication dans l'entreprise ainsi que des relations parmi les individus qui se rencontrent au milieu du travail. De découvrir comment le personnel de l'entreprise XY, concrètement de la division choisit, utilisent les méthodes de communication interne, comment ressentent-ils la transmission des informations. Quelle est la relation parmi les salariés et les dirigeants, ainsi que comment le stress et les conflits au travail influencent la performance et les relations interpersonnelles des salariés. Même si l'entreprise provient de Suisse, les salariés et les dirigeants sont Tchèques. Nous pouvons donc constater que le niveau de la communication interne et des relations interpersonnelles pourrait être typique pour la République tchèque.

En faisant une enquête et une recherche sur le sujet des relations interpersonnelles et la communication interne d'entreprise, nous pouvons voir que les entreprises se rendent compte de l'importance d'une communication efficace et des relations harmonieuses.

Nous pouvons néanmoins constater que la situation actuelle d'une récession économique apportant des changements sur le management et le personnel d'entreprise pourrait aggraver les relations et la communication parmi les salariés. Ce sont surtout les entreprises tchèques qui ont beaucoup fait pour atteindre un certain niveau de communication et de gestion de ressources humaines, après une quarantaine d'années de communisme - qui n'étaient pas favorable pour le progrès ni économique, ni au niveau des relations interpersonnelles sur le lieu du travail.

Nous pouvons également remarquer un changement chez les entreprises qui préfèrent de plus en plus les relations coopératives au travail au lieu d'étendre seulement les meilleurs buts professionnels qui ont été à la mode seulement il y a plusieurs années. Bien que, les salariés préfèrent remplir leurs tâches dans un environnement coopératif avec leurs collègues, cela ne diminue pas leurs ambitions professionnelles.

Les informations et leur distribution rapide au sein d'une entreprise représentent un moyen indispensable dans un environnement concurrentielle d'aujourd'hui. Les moyens de la communication électronique sont inévitables pour la communication interne. Ils permettent l'interactivité et ouvrent les fonctions de la communication interne.

Néanmoins le meilleur outil ne peut créer à lui seul le bon dialogue dans l'entreprise. L'importance d'un projet d'entreprise, d'une culture commune, partagée et dynamique vont à côté des outils de la communication dans l'entreprise.

Le nombre élevé d'entreprises étant reprises, rachetées ou implantées en République tchèque entraîne un point de vue ambiguë sur la culture d'entreprise, qui est de plus en plus influencée par la culture occidentale. Chaque pays est distingué par sa propre culture et mentalité qui se reflète aussi dans un management d'une entreprise et sa méthode de direction. Nous pouvons voir très souvent un certain niveau de malentendus parmi le management étranger et le personnel tchèque où la culture occidentale d'entreprise ne correspond pas à celle de la République tchèque. Cette problématique pourrait être étroitement liée avec la notion d'un management multiculturel qui pénètre de plus en plus dans la conscience des entreprises et qui aide à faciliter la communication et accepter la culture particulière dans une entreprise.

Un manager d'entreprise passe presque les deux tiers de son horaire de travail en résolvant quelques problèmes s'agissant des relations ou des conflits interpersonnels parmi les salariés. Malgré la littérature s'agissant du traitement des conflits au travail - qui est de plus en plus disponible, les entreprises font toujours face à cette problématique pour laquelle une solution reste à être trouvée par le management particulier d'une entreprise en utilisant plusieurs méthodes possibles, comme les séminaires, les réunions ou les médiateurs. La communication effective et l'écoute sont des conditions primordiales pour diminuer les conflits.

C'est surtout la dévalorisation du travail qui est ressentie par le personnel, le niveau bas des salaires, très peu de possibilités de promotion ensemble avec le phénomène de la récession économique qui entraînent une ambiance négative au sein de l'entreprise. Les salariés pour lesquels le futur dans une entreprise n'est pas stable et garantie, le niveau de licenciement élevé augmente le niveau du stress au travail. Tous ces éléments contribuent à une ambiance concurrentielle parmi le personnel et peuvent entraîner des tensions au milieu du travail, ainsi que l'abaissement du moral des salariés qui sont plutôt démotivés.

Nous pouvons également remarquer une certaine incertitude dans la société où les salariés se méfient de la perte d'emploi à cause d'une restructuration, et où leur motivation est basée plutôt sur l'incertitude qui règne dans les entreprises. Sous ces conditions qui entraînent du stress, les salariés sont même prêts à accepter du travail ne répondant pas entièrement à leurs connaissances et exigences.

La gestion de la communication et des relations parmi les employés est beaucoup plus difficile pendant cette crise financière que pendant une période de croissance. Comment les entreprises trouveront les moyens pour faire face à cette récession économique en maintenant un niveau de communication et de relations interpersonnelles efficaces ? Comment l'évolution de la récession économique va-t-elle influencer la gestion des ressources humaines et le climat social dans les entreprises dans les années suivantes ?

Nous pouvons recommander aux entreprises qu'elles mettent en place une vraie gestion des ressources humaines basées sur les compétences des salariés durant la crise, et qu'elles établissent une réelle transparence entre les collaborateurs, le management, les partenaires sociaux et les fonctions des ressources humaines qui permettront à une entreprise de traverser cette crise économique et financière. La politique de motivation en communiquant sur les évolutions des priorités, auprès du management et des salariés devrait être mise en place parallèlement avec un nombre de réunions plus élevé où les discussions entre les salariés et les dirigeants pourraient être effectuées.

Les entreprises devraient procurer aux salariés du travail agissant comme un facteur de développement personnel qui permette à chacun d'exploiter et de développer ses ressources. Un travail favorisant la coopération qui suscite une ambiance de travail agréable et productive procurée par le contact et les relations de qualité entre les salariés. Un travail laissant le temps de vivre permettant aux salariés de trouver leur équilibre personnel, comme les tâches familiales, sociales et leurs engagements personnels.

## RÉSUMÉ

Ce mémoire de licence avait pour objectif de montrer que les relations interpersonnelles et la communication interne créent une base de fonctionnement de chaque entreprise. Ainsi que de mettre l'accent sur le rôle du stress professionnel et des conflits parmi les employés - leurs sources, conséquences et préventions. Il faut se rendre compte de l'importance des relations au sein de l'entreprise, surtout pendant la crise financière qui a un impact néfaste sur le personnel de l'entreprise. De soutenir les salariés, de créer une ambiance agréable en vue de diminuer les facteurs qui accélèrent et augmentent le niveau de stress parmi les salariés. Cette crise entraîne une ambiance négative dans la société ainsi que dans les entreprises. Bien que le traitement des conflits est aussi une obligation pour elles.

Chaque entreprise est caractérisée par sa propre communication interne et ses relations parmi les individus. Le flux invisible des informations circulant entre les services, salariés et les cadres ainsi que les relations interpersonnelles au travail représentées par l'individualité de chacun, permettent de contribuer à l'accomplissement des objectifs ciblés de l'entreprise.

Comme nous avons pu voir dans la première partie, la communication repose aussi sur la notion de structure organisationnelle de l'entreprise, y compris des cas concrets démontrant la situation actuelle et celle d'une période avant 1989 en République tchèque. Nous avons étudié la communication et les relations interpersonnelles dans l'entreprise XY en utilisant quelques informations internes par l'intermédiaire des salariés. Puis par les informations disponibles sur le site Internet officiel de l'entreprise XY et surtout par les informations obtenues de réalisation de l'enquête menée dans une division choisie en septembre 2009. L'objectif tracé était le suivant : quel est le niveau de la communication interne, si les méthodes de la communication sont suffisantes. Le niveau de stress et la gestion des conflits parmi les salariés et comment ces notions influencent le niveau des relations interpersonnelles sur le lieu du travail.

À partir des informations obtenues, nous pouvons constater que le niveau de la communication dans cette division est plutôt positif. Pour la plupart des salariés les méthodes de communication sont convenables, les salariés sont en général bien informés, ensemble avec un nombre suffisant de réunions au travail. Même si la communication entre les services ne semble pas suffisante, le milieu du travail est caractérisé par une confiance qui règne parmi les employés et de bonnes relations interpersonnelles.

## RESUMÉ

Cílem této bakalářské práce je vyzdvihnout pojem mezilidských vztahů a firemní komunikace, které jsou pro účinný chod každé firmy nezbytným jevem. Stejně tak zdůraznit roli stresu a konfliktů mezi zaměstnanci – jejich původ, následek a prevenci. Je nezbytné si uvědomit důležitost vztahů uvnitř firmy zejména během ekonomické recese, která má negativní dopad na lidské zdroje.

Důležitým faktorem se stává podpora zaměstnanců, vytvoření takového prostředí, které sníží stresové faktory a míru stresu mezi zaměstnanci. Tato finanční krize zapříčiňuje negativní prostředí jak ve společnosti, tak v organizacích či firmách. Řízení konfliktů, se tímto stává pro organizace povinností.

Každá firma je charakteristická svou vlastní interní komunikací a vztahy mezi jednotlivci. Neviditelný tok informací mezi odděleními, zaměstnanci a vedoucími stejně tak mezilidské vztahy na pracovišti, tvořené individualitou všech pracovníků, napomáhají uskutečnit stanovené cíle firmy.

Jak můžeme dále zjistit, firemní interní komunikace závisí také na její organizační struktuře. Zahrnuta je i konkrétní podoba organizačních struktur v České republice před rokem 1989 a v dnešní době. Podrobně byla prozkoumána úroveň interní komunikace a mezilidských vztahů na pracovišti ve firmě XY za pomoci informací uvedených na internetových stránkách této firmy, ale zejména pomocí informací získaných z dotazníkové studie uskutečněné ve vybrané divizi této firmy v září 2009. Cílem bylo zjistit jaká je úroveň interní komunikace, zda jsou komunikační metody dostačující. Míru stresu a řízení konfliktů mezi zaměstnanci a jakým způsobem tyto faktory ovlivňují úroveň mezilidských vztahů mezi zaměstnanci.

S ohledem na získané informace, můžeme zkonstatovat, že úroveň firemní komunikace této divize je spíše pozitivní. Pro většinu zaměstnanců jsou komunikační metody vyhovující, zaměstnanci jsou dobře informováni, stejně tak je uskutečňován dostatečný počet firemních porad. I přes nedostatečnou komunikaci mezi jednotlivými odděleními - jak vyplývá z odpovědí respondentů, můžeme usoudit, že na pracovišti panuje důvěra mezi zaměstnanci a spíše kladné mezilidské vztahy.

## **LISTE DES IMAGES**

Image 1. : La loi du U inversé selon Robert Yerkes et John Dodson

## **LISTE DES GRAPHIQUES**

Graphique 1. : Nombre des salariés dans les entreprises tchèques

Graphique 2. : Les professions des répondeurs

Graphique 3. : Le sexe des répondeurs

Graphique 4. : L'âge des répondeurs

Graphique 5. : L'éducation des répondeurs

Graphique 6. : La durée de l'emploi dans l'entreprise

## BIBLIOGRAPHIE

1. LIBAERT, T., D' ALMENDA, N.: *La communication interne de l'entreprise*. Paris: DUNOD, 2007. ISBN : 978-2-10-051341-3.
2. GUEZ, F., DELHOMMEAU, C-A. : *Agir sur le stress au travail*. Paris : NATHAN, 2009. ISBN : 978-2-09-160685-9.
3. WRIGHT, N.: *Les relation au travail*. Marne-la-Vallée : Éditions Farel, 2003. ISBN : 2-86314-298-4.
4. SFEZ, L. : *La communication*. Presses Universitaires de France, 1991
5. SPERANDIO, S. : *La communication efficace au travail*. Québecor, 2005. ISBN : 2-7640-1001-X
6. OBST, O. a kol. : *Základy obecného managementu*. Olomouc : Kolektiv autorů, 2006. ISBN : 80-244-1365-5.
7. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. : *Organizační kultura*. Praha. : Grada Publishing, 2004. ISBN : 80-274-0648-2.
8. DEVITO, J. A. : *Základy mezilidské komunikace*. Praha : Grada, 2008. ISBN : 978-80-247-2018-0
9. LILLEY, R. : *Jak jednat s problematickými lidmi*. Brno: CP Books, 2005. ISBN: 80-251-0687-X
10. FRITZ, H.: *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál, 2006. ISBN: 80-7367-113-1
11. PLAMÍNEK, J.: *Jak řešit konflikty: 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Praha: Grada, 2006. ISBN: 80-247-1591-0
12. COVEY, S.: *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. Praha: Pragma, 1997. ISBN: 80-85216-41-9

### Sources électroniques :

1. POTIN, I. : La gestion des conflits dans les organisations. GREG, 2008-2009. Accès de : <http://www.creg.ac-versailles.fr>
2. POTIN, I. : les conditions de travail : le stress dans les organisations. GREG, 2007. Accès : <http://www.creg.ac-versailles.fr>
3. HBI. La data base des statistiques. sites officiels. Accès de : <http://www.hbi.cz>
4. Radio.cz. sites officiels. Accès de : <http://www.radio.cz>

5. Třinecké Železářny a.s. sites officiels. Accès de : <http://www.trz.cz>
6. Ipodnikatel. sites officiels. Accès de : [www.ipodnikatel.cz](http://www.ipodnikatel.cz)
7. Passeportsante. sites officiels. Accès de. [www.passeportsante.net](http://www.passeportsante.net)
8. Etre-bien-au-travail. sites officiels. Accès de: <http://www.etre-bien-au-travail.fr>
9. Dictionnaire informatique. sites officiels. Accès de :  
<http://dictionnaire.phpmyvisites.net>

## **SUPLÉMENTS**

**Supplément 1.** : *Oslovení respondentů*

**Supplément 2.** : *Questionnaire*

**Supplément 3.** : *Les représentations graphiques du questionnaire*

## **Supplément 1. : Oslovení respondentů**

### **Jak vnímáte mezilidské vztahy a komunikaci na vašem pracovišti?**

Vážená paní/Vážený pane,

dostává se Vám do rukou tento dotazník a tímto bych Vás chtěla poprosit o malou pomoc pro vytvoření jednoho z podkladů pro vypracování mé bakalářské práce FF UP v Olomouci, nazvané Komunikace a mezilidské vztahy na pracovišti. Jak už z názvu vyplývá, tento dotazník se zabývá mezilidskými vztahy na pracovišti a firemní komunikací.

Cílem výzkumu je zjistit a posoudit ukazatele sociálního klimatu, úrovně řízení a vedení zaměstnanců, dále se jedná o analýzu komunikace na pracovišti, úrovně informovanosti, rozhodování, angažovanosti, rozvoji zaměstnanců, psychologického prostředí ve firmě, stresové zátěže a řešení konfliktů na pracovišti. Dotazník je anonymní a obsahuje 22 otázek, které nezaberou více než pár minut.

Předem moc děkuji za Váš čas a ochotu dotazník vyplnit a přeji Vám vždy tu nejlepší komunikaci a dobré vztahy se svými spolupracovníky, které jsou pro úspěšný chod firmy více než nezbytné.

Renata Přidalová

Studentka FF UP Olomouc

## Supplément 2. : Questionnaire

Délka praxe v XY: _____ měsíců _____ let					
Pracovní pozice: _____					
Vzdělání: SOU <input type="checkbox"/> SŠ <input type="checkbox"/> VŠ <input type="checkbox"/>					
Pohlaví: žena <input type="checkbox"/> muž <input type="checkbox"/>					
Věk: _____ let					
<b>Jak vnímáte mezilidské vztahy a komunikaci na vašem pracovišti?</b>					
5= ano, plně souhlasí; 4= spíše ano; 3= ani tak, ani onak; 2= spíše ne; 1=ne, nesouhlasí					
	5	4	3	2	1
1. Naplňuje vás profesně vaše pracovní pozice?					
2. Víte přesně co se od vás očekává a za co jste zodpovědný/á?					
3. Jste vždy dostatečně informován/a o změnách na pracovišti?					
4. Je komunikace mezi odděleními dostatečná a pružná?					
5. Jsou komunikační metody vyhovující?					
6. Uskutečňují se na pracovišti pravidelné porady?					
7. Komunikujete otevřeně a čestně?					
8. Jste spolehlivý/á?					
9. Jste odolný/á vůči stresu?					
10. Podáváte pod tlakem lepší výkony?					
11. Jste asertivní?					
12. Můžete své názory projevovat otevřeně?					
13. Máte možnost kariérního růstu?					
14. Jste povzbuzován/a nadřazeným k dalšímu odbornému rozvoji?					
15. Dostáváte se do konfliktních situací na pracovišti?					
16. Víte jak nejlépe vyřešit pracovní konflikt?					
17. Jste při komunikaci ovlivňován/a vlastními emocemi?					
18. Věříte si navzájem?					
19. Vítáte změny na pracovišti?					
20. Panují na vašem pracovišti dobré mezilidské vztahy?					
21. Jste ochotný/á udělat něco navíc vyžaduje-li to situace?					
22. Respektujete přání a individualitu ostatních?					

<b>La durée du travail dans l'entreprise XY:    ___  moins  ___  ans</b>					
<b>La position exécutée:</b>					
<b>Éducation :</b>					
<b>Sexe:   femme <input type="checkbox"/>           homme <input type="checkbox"/></b>					
<b>Age: _____ ans</b>					
<b>Comment percevez-vous les relations interpersonnelles et la communication sur le lieu du travail ?</b>					
<b>5= oui, je suis d'accord; 4= plutôt oui; 3=neutre; 2= plutôt no; 1=no, je ne suis pas d'accord</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. Êtes-vous satisfait/e avec votre position professionnelle ?					
2. Connaissez-vous exactement vos tâches et responsabilités ?					
3. Êtes-vous toujours suffisamment informé/e sur les changements au travail ?					
4. La communication est-t-elle suffisante et flexible entre les services ?					
5. Les méthodes de communication vous conviennent-elles ?					
6. Y a-t-il des réunions régulières sur le lieu du travail ?					
7. Communiquez- vous ouvertement et honnêtement ?					
8. Êtes-vous fiable ?					
9. Êtes-vous résistant/e au stress au travail ?					
10. Travaillez-vous mieux sous pression ?					
11. Êtes-vous assertif/ve ?					
12. Pouvez-vous exprimer vos opinions ouvertement ?					
13. Avez-vous la possibilité d'une promotion professionnelle ?					
14. Est-ce que votre développement professionnel est soutenu par les dirigeants ?					
15. Vous trouvez-vous dans des situations conflictuelles au travail ?					
16. Savez-vous comment résoudre au mieux les conflits au travail ?					
17. Vos émotions personnelles vous influencent- elles pendant une communication au travail ?					
18. Y a-t-il une confiance parmi vous et vos collègues ?					
19. Êtes- vous ouvert/e aux changements au travail ?					
20. Y a-t-il dans votre entreprise de bonnes relations interpersonnelles au travail ?					
21. Êtes-vous d'accord pour faire quelque chose davantage si c'est nécessaire ?					
22. Respectez-vous les besoins et l'individualité des autres ?					

**Supplément 3. : Les représentations graphiques du questionnaire**

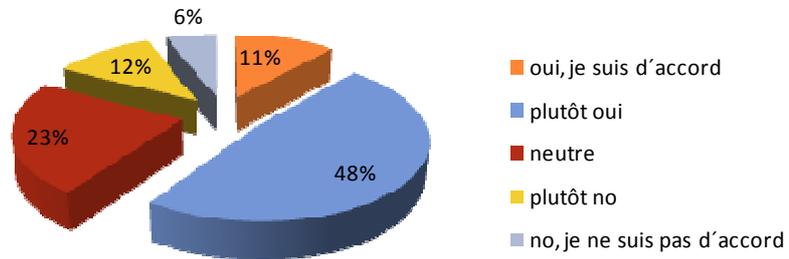


Question 1: Êtes-vous satisfait/e avec votre position professionnelle ?



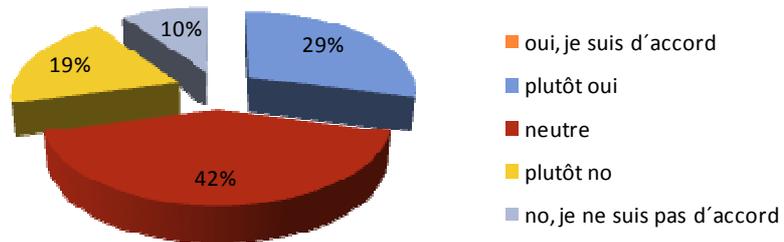
Question 2: Connaissez-vous exactement vos tâches et responsabilités ?

### Êtes-vous toujours suffisamment informé/e sur les changements au travail ?



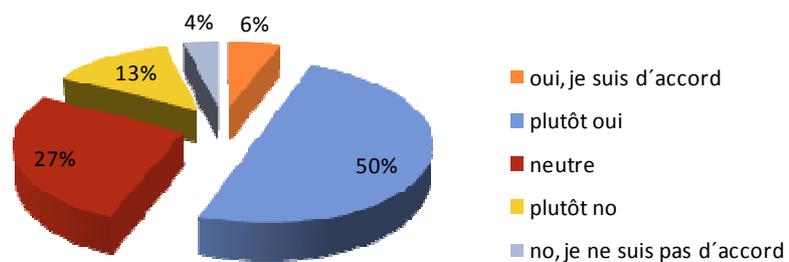
Question 3: Êtes-vous toujours suffisamment informé/e sur les changements au travail ?

### La communication est-t-elle suffisante et flexible entre les services ?



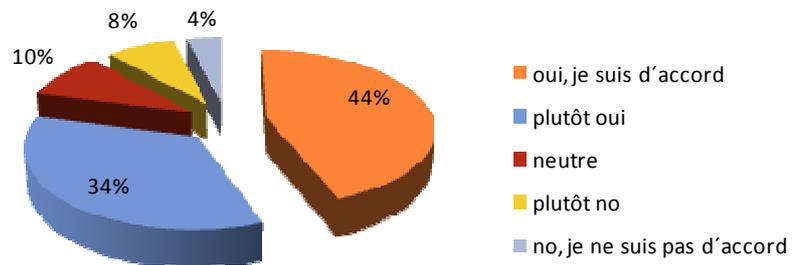
Question 4: La communication est-t-elle suffisante et flexible entre les services ?

### Les méthodes de communication vous conviennent-elles?



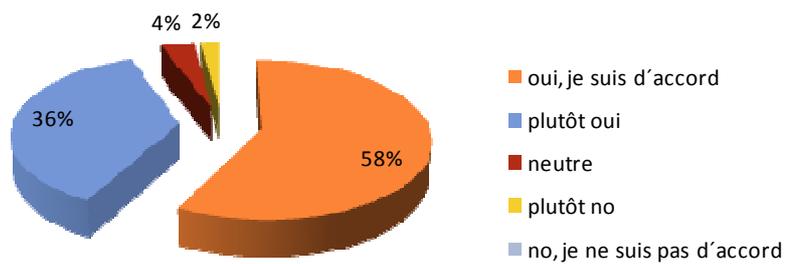
Question 5: Les méthodes de communication vous conviennent-elles ?

### Y a-t-il des réunions régulières sur le lieu du travail?



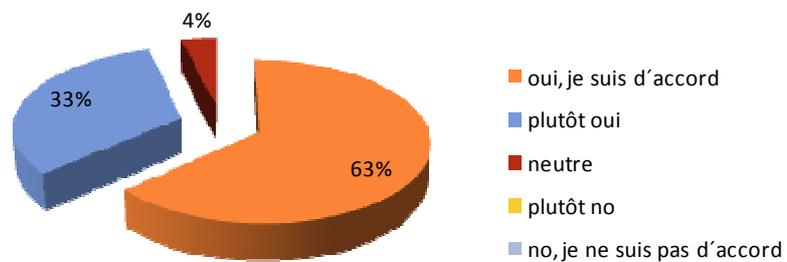
Question 6: Y a-t-il des réunions régulières sur le lieu du travail?

### Communiquez- vous ouvertement et honnêtement ?



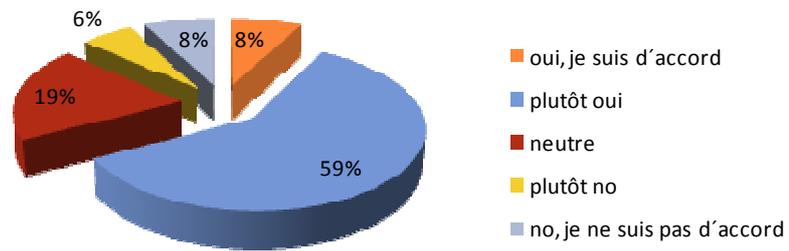
Question 7: Communiquez- vous ouvertement et honnêtement ?

### Êtes-vous fiable ?



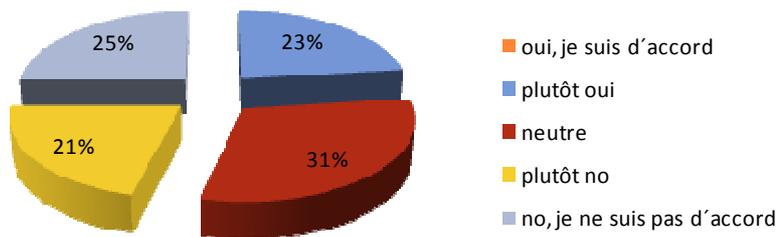
Question 8: Êtes-vous fiable ?

### Êtes-vous résistant/e au stress au travail ?



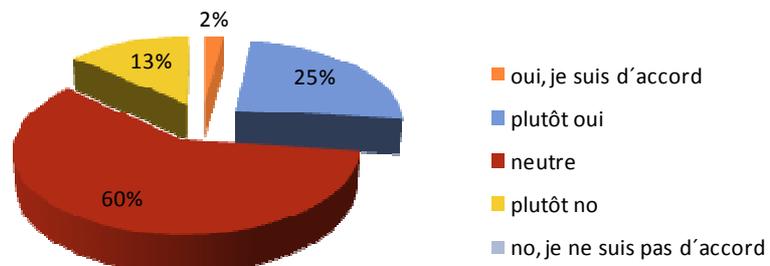
Question 9: Êtes-vous résistant/e au stress au travail ?

### Travaillez-vous mieux sous pression ?



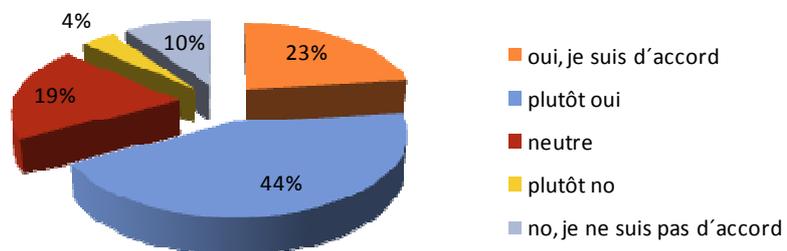
Question 10. : Travaillez-vous mieux sous pression ?

### Êtes-vous assertif/ve ?



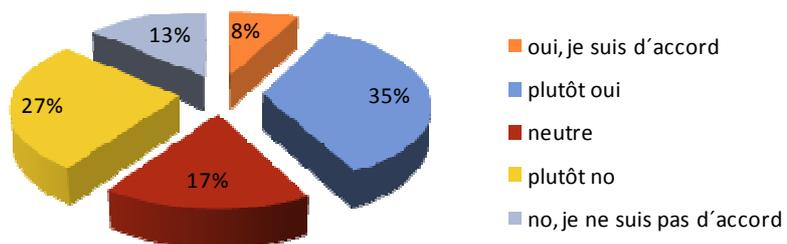
Question 11. : Êtes-vous assertif/ve ?

### Pouvez-vous exprimer vos opinions ouvertement ?



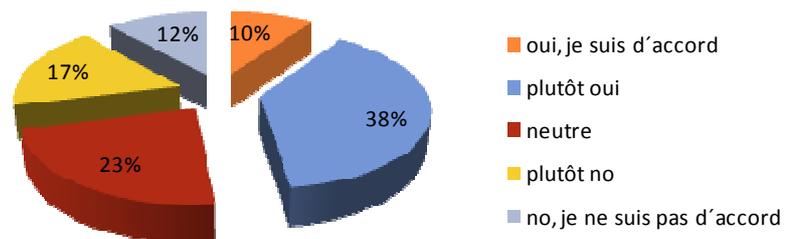
Question 12. : Pouvez-vous exprimer vos opinions ouvertement ?

### Avez-vous la possibilité d'une promotion professionnelle ?



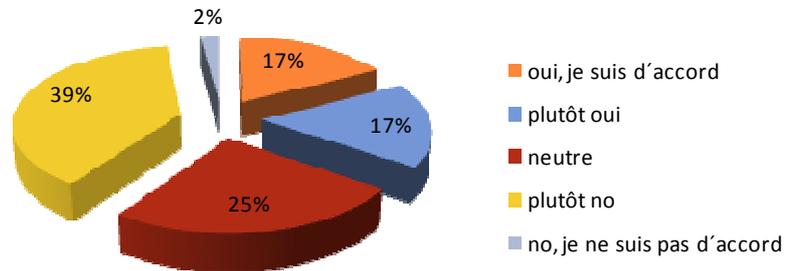
Question 13. : Avez-vous la possibilité d'une promotion professionnelle ?

### Est-ce que votre développement professionnel est soutenu par les dirigeants ?



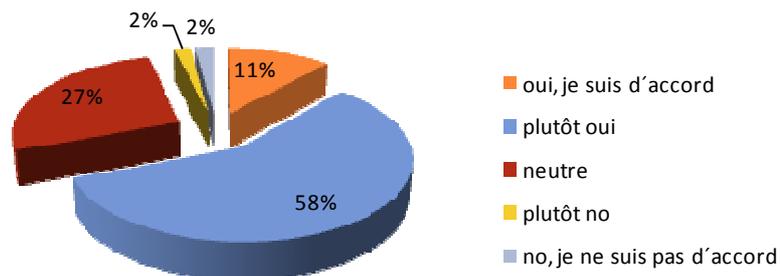
Question 14. : Est-ce que votre développement professionnel est soutenu par les dirigeants ?

### Vous trouvez-vous dans des situations conflictuelles au travail ?



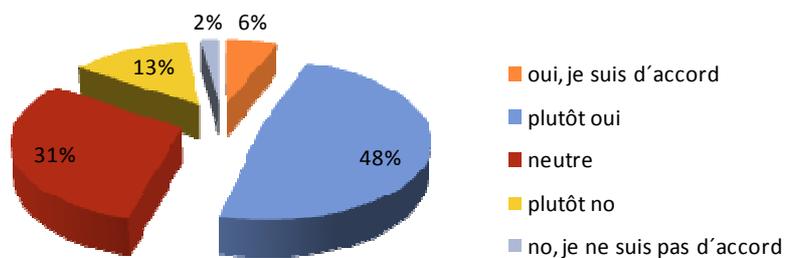
Question 15. : Vous trouvez-vous dans des situations conflictuelles au travail ?

### Savez-vous comment résoudre au mieux les conflits au travail ?



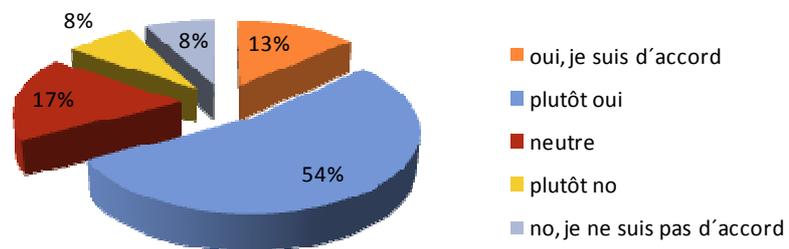
Question 16. : Savez-vous comment résoudre au mieux les conflits au travail ?

### Vos émotions personnelles vous influencent-elles pendant une communication au travail ?



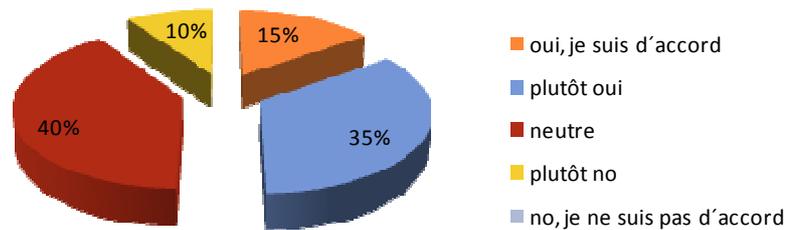
Question 17. : Vos émotions personnelles vous influencent-elles pendant une communication au travail ?

### Y a-t-il une confiance parmi vous et vos collègues ?



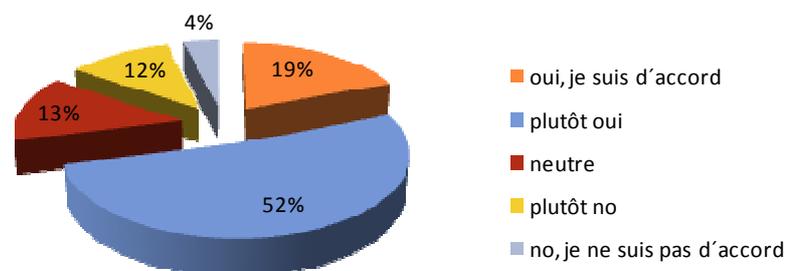
Question 18. : Y a-t-il une confiance parmi vous et vos collègues ?

### Êtes- vous ouvert/e aux changements au travail ?



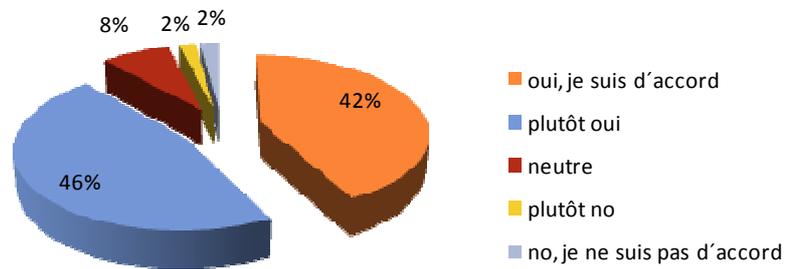
Question 19. : Êtes- vous ouvert aux changements au travail ?

### Y a-t-il dans votre entreprise de bonnes relations interpersonnelles au travail ?



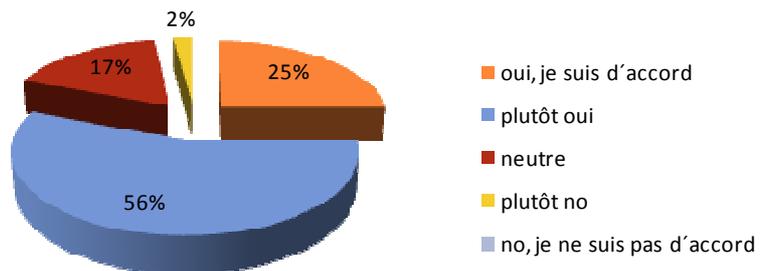
Question 20. : Y a-t-il dans votre entreprise des bonnes relations interpersonnelles au travail ?

### Êtes-vous d'accord pour faire quelque chose davantage si c'est nécessaire ?



Question 21. : Êtes-vous d'accord pour faire quelque chose davantage si c'est nécessaire ?

### Respectez-vous les besoins et l'individualité des autres ?



Question 22. : Respectez-vous les besoins et l'individualité des autres ?