

**Université Abderrahmane MIRA de BEJAIA**  
**Faculté des Sciences Humaines et Sociales**  
**Département des Sciences Sociales**

**Mémoire de fin de cycle**  
**En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en**  
**Sociologie**  
**Option : Sociologie du travail et des ressources humaines**

*Thème*

*Les stratégies de résolution des conflits*  
*Cas pratique : la DRGB SONATRACH*

**Réalisé par :**

**TIAR El yazid**

**Encadré par :**

**Dr CHERRAD Hichem**

**Session mars 2015**

# Remerciements

D'emblée je remercie le bon « Dieu » éternel et le tout puissant de m'avoir fourni le courage et la bénédiction susceptible à la concrétisation de ce travail.

J'adresse mes sincères remerciements à l'égard de ma chère et irremplaçable famille, qui n'a pas économiser le moindre effort en vue de rendre ma réussite une réalité.

Je formule ma profonde gratitude à mon cher encadreur Mr CHERRAD Hichem, qui m'a redonné le goût de travailler, et qui était là pour me soutenir dans les plus délicats moments.

Sans omettre de remercier ma promotrice au niveau de la SONATRACH Mme BOUAMARA qui avait mis en œuvres tous les moyens requis pour le déroulement de mon enquête au sein de cette entreprise.

# Dédicaces

Je dédie ce travail à l'âme de mon défunt et regretté père, j'aurais souhaité que tu sois là et assister à ce moment de réussite.

Je le dédie de même :

A ma chère mère qui est la cause de mon bonheur

A ma sœur Aicha

A ma sœur Zoulikha et son mari Bachir

A mes frères

A mes belles sœurs

A tous mes neveux

A mes oncles

A ma chère grand-mère

A tous mes amis (es)

A toutes personnes ayant œuvré pour la concrétisation de ce travail.

# Sommaire

## Introduction

### LA PARTIE THEORIQUE

#### Chapitre I : Cadre méthodologique

1. La problématique .....	03
2. Les Hypothèses .....	04
3. Définition des concepts clés .....	12
4. La démarche méthodologique.....	16
4.1 Les méthodes et les techniques adoptées.....	16
4.2 La méthode utilisée.....	16
4.3 La technique utilisée.....	17
4.1.3 La technique de questionnaire.....	17
4.4La pré enquête.....	18
4.5 Le déroulement de l'enquête.....	18

4.6 L'échantillonnage.....	19
5. Les obstacles rencontrés.....	19

## **Chapitre II : La dynamique et la gestion des conflits**

### **Préambule**

1. Comprendre la dynamique d'un conflit du travail.....	18
2. La nécessité du conflit.....	19
3. De la crise au conflit. ....	19
4. Les origines du conflit.....	20
5. La configuration organisationnelle comme déclencheur de conflit.....	33
6. Le harcèlement au travail, une facette de la violence au travail et élément provocateur de conflit au travail.....	36
9. La nature du conflit.....	37
10. l'étendue du conflit.....	41
11. L'évolution du conflit.....	45
12. Les issues du conflit.....	47
13. Les conséquences du conflit.....	48

Résumé du chapitre.....	50
-------------------------	----

### **Chapitre III : Les stratégies de gestion de conflits**

#### **Préambule**

1. Analyser le conflit pour mieux le manager.....	52
2. Concevoir et appliquer une stratégie.....	53
3. Les stratégies génériques.....	54
4. Les stratégies alternatives.....	58
5. Les différents types de négociation.....	60
6. Les techniques de négociation.....	60
7. Les indicateurs de conflits.....	62
8. Les profils à surveiller au sein d'une entreprise.....	63
9. Les trois règles de la communication en situation de conflit.....	64
10. La résolution des conflits au travail par prévention.....	67
11. Envisager le conflit autrement.....	69

### **LA PARTIE PRATIQUE**

## **Chapitre I : Historique et organisation de l'entreprise SONATRACH.**

### **Section I :**

- Historique de l'entreprise et l'ensemble de ses fonctions.....73

### **Section II : Analyse et interprétation des résultats.**

Tableaux relatifs aux données personnelles des enquêtés.....81

Analyse de la première hypothèse.....86

Analyse de la deuxième hypothèse.....94

Présentation des résultats d'étude et vérification des hypothèses émises.....101

Vérification de la Première hypothèse.....102

Vérification de la deuxième hypothèse.....103

- **Conclusion**.....104

- Liste bibliographique.....106

- Annexes

# Liste Des Tableaux



## Liste des tableaux

N° du tableau	Titre	N° de page
1	<i>la répartition de la population selon le sexe</i>	81
2	<i>la distribution de la population selon l'âge</i>	82
3	<i>la répartition de la population selon la catégorie professionnelle</i>	83
4	<i>la répartition de la population selon le niveau d'instruction</i>	84
5	<i>la répartition de la population selon l'expérience professionnelle</i>	85
6	<i>l'incidence des valeurs individuelles des salariés par rapport à leurs choix des stratégies de résolutions des conflits.</i>	86
7	<i>les stratégies adoptées par les salariées en vue résoudre les conflits interpersonnels</i>	87
8	<i>La relation entre le sexe et les stratégies de résolution des conflits</i>	88
9	<i>La relation entre le niveau d'instruction et les stratégies de résolution des conflits.</i>	89
10	<i>La corrélation entre la catégorie professionnelle et les stratégies de résolution des conflits.</i>	91
11	<i>La relation entre l'expérience professionnelle et les stratégies de résolution des conflits.</i>	92
12	<i>l'impact de pratiques organisationnelles sur le choix des stratégies de résolution des conflits</i>	94
13	<i>La relation entre l'adhésion aux valeurs de l'entreprise et les stratégies de résolution des conflits</i>	95
14	<i>La corrélation entre la satisfaction et les stratégies de résolution des conflits</i>	96

15	<i>La relation entre la clarté des objectifs et les stratégies de résolution des conflits.</i>	97
16	<i>la relation entre le degré de reconnaissance et les stratégies de résolution des conflits.</i>	98
17	<i>∴ La corrélation entre la répartition des tâches et les stratégies de résolution des conflits</i>	99

# INTRODUCTION

# Introduction

---

## **Introduction**

Les organisations sont soumises aux interactions quotidiennes d'une panoplie d'acteurs, la qualité de ces relations humaines est constamment jugée déterminante pour la performance de l'organisation et la réussite de chacun, et cela étant le souci le majeur de toutes entreprises en quête d'apogée et d'épanouissement dans un contexte de mondialisation et de compétitivité de plus en plus rude.

Cependant au sein d'un nombre croissant d'entreprises, travailler ensemble c'est d'être confronté avec la différence des autres, du moment que les équipes qui travaillent conjointement sont souvent constituées d'individus possédant des personnalités, des attentes, des motivations, et des cultures qui se versent dans la nuance, et de là les conflits interpersonnels prennent forme, et deviennent une réalité sociale évidente de ces entreprises.

On y trouve de maintes façons d'aborder les conflits interpersonnels, les chercheurs s'entendent pas sur la définition des genres de conflits, sur leurs causes et sur les solutions, mais tous sont d'accord sur un point : dans tous les secteurs de notre vie, les conflits interpersonnels sont non seulement inévitables mais ils sont également nécessaires à notre dynamique de travail.

Face à ce mal social qui ronge les entreprises, les spécialistes des conflits ont mis sur place tout un système de gestion de conflits qui repose sur de nombreux paramètres inhérents à chaque entreprise, et indépendamment de ce système de gestion des conflits, il est à savoir qu'ils existent des stratégies personnelles qui sont à la disposition des salariés, on peut énumérer quelques-unes à l'image de l'évitement, l'accommodation et l'affrontement, le choix de ces stratégies de résolutions de conflits obéit aux caractéristiques spécifiques de chaque individu.

# Introduction

---

C'est dans ce même sillage que notre étude se réalisera au sein de l'entreprise SONATRACH où on se penchera sur l'importance et l'impact de l'élément culturel d'une part et les pratique organisationnelles d'autre part dans le choix des stratégies de résolutions de conflits interpersonnels par les salariés de cette entreprise.

Pour se faire notre mémoire recèle deux parties :

La partie théorique qui englobe trois chapitres :

- Le premier chapitre représente le cadre méthodologique de la recherche, il englobe la méthode et la technique de recherche sur le terrain, l'échantillon, et enfin d'autres éléments relatives à l'aspect pratique de la recherche ( pré enquête, enquête.).
- Le deuxième chapitre comporte la dynamique et la gestion des conflits, ou on a essayé de cerner les différentes formes, causes et conséquences des conflits, ainsi que son évolution, étendue et issue.
- Le troisième chapitre illustre les stratégies de résolution de conflits, dans ce chapitre on a abordé, les distinctes stratégies susceptibles d'être utilisées dans la gestion des conflits ainsi que les assises nécessaire pour mieux et gérer des conflits en terme de négociation,

La seconde partie est la partie pratique qui réunit deux chapitres qui sont comme tel :

**Chapitre I** : relatif à la présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH, il prodigue un aperçut sur l'historique, mission, et services de cette entreprise.

**Chapitre II** : il met en évidence l'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche ainsi que la vérification des hypothèses.

Partie Théorique

Chapitre I

Cadre Méthodologique

## 1. La Problématique

Les conflits étaient inhérents à la vie sociale de l'homme depuis la nuit des temps, l'homme est un animal social confronté constamment aux autres, à leurs différences, à leurs idéologies, qui sont pas forcément compatibles, cela mène à dire que les relations qu'on entretienne avec autrui n'échappe pas au caractère conflictuel<sup>1</sup>.

Jean Daniel Reynaud dans la *Sociologie des conflits du travail* définit le conflit comme étant « une divergence, d'intérêt, de prétentions, et des perspectives.<sup>2</sup> », L'ampleur du conflit n'a jamais estompé, au contraire elle ne cesse de s'amplifier, au cours des deux dernière décennies aucun programme n'a connu une montée si spectaculaire et remarquable que la gestion des conflits au sein des entreprises.

En ce qui concerne les origines des conflits, Jean-Daniel Reynaud nous fait part de son raisonnement en avançant que « le conflit n'est donc pas seulement provoqué par la distributions des avantages, mais aussi par la rencontre des groupes concrets avec les systèmes de valeurs qui les constituent.<sup>3</sup> ». A l'instar de cet aspect évoqué par Reynaud, d'autres éléments entrent en jeu et sont susceptibles de susciter des situations conflictuelles, en l'occurrence les différences démarche adoptées par les individus afin d'atteindre des objectifs entièrement distincts, la divergence d'intérêt, de perspective, et un abus de pouvoir qui cible principalement la manipulation et le contrôle d'autrui à sa guise, des lors un climat de méfiance, de culpabilisation ,de rejet de l'autre, pourrait aboutir à la conclusion de Jean Paul Sartre : «L'enfer c'est les autres<sup>4</sup>».

---

<sup>1</sup> GHITA Filal, La gestion des conflits, Magazine psychologie, Juin 2008, P : 80.

<sup>2</sup> REYNAUD Jean Daniel, la sociologie des conflits de travail, coll, « Que Sais-je », Ed Complexe diffusion PUF, Paris, 1982, P : 7.

<sup>3</sup> Ibid., P : 45.

<sup>4</sup> LAMIRI Abdelhak, Gestion de crises : les quelques repères salutaires, Le quotidien indépendant El watan, le 24/02/2014, Alger, P : 21.

Les facteurs susceptibles de déclencher un conflit ne se résument pas uniquement en ceux qui ont été signalés précédemment, mais ils en restent deux autres qui sont primordiaux d'où l'importance de les souligner, entre autres les différences culturelles et de valeurs, nul n'accepte que sa culture et ses valeurs soient remises en cause ou critiquées, et au moindre reproche à l'une d'elles, un conflit aura lieu d'une manière évidente ce que d'ailleurs atteste Christophe Carré en évoquant ceci « nous attachons plus ou moins d'importance aux différentes valeurs auxquelles nous croyons. Ainsi, si nous sommes prêts à accepter que certaines d'entre elles soient remises en question par nos pairs, d'autres en revanche nous apparaissent indiscutables et nous sommes prêts à nous battre bec et ongle pour les défendre.<sup>5</sup> », des erreurs d'interprétation peuvent surgir en tant que source d'un conflit au vu la divergence culturelle faisant de l'individu ce qu'il est.

Relativement à la même optique qui est les origines des conflits, un autre facteur capital s'impose, qui est le dysfonctionnement de la fonction organisation, lorsque cette dernière est imprégnée par un laxisme, et une ambiguïté dans la répartition des rôles et des tâches, ce qui subventionne l'auto-responsabilisation et la cours au pouvoir et par conséquent une confusion organisationnelle. En outre, d'autres facteurs relatifs au climat organisationnel peuvent faire l'objet de conflit, ce qu'approuve d'ailleurs l'étude qui a été faite par YUCEF Saadoun, au sein de l'entreprise nationale du métal, El hedjare, ou il a conclu que la complexité technologique dans le processus de production, la répartition du travail, la défaillance du système communicationnel, ainsi que la non-participation des salaires dans la prise de décision, tous ces facteurs étaient à l'origine de la mise en place d'un climat conflictuel<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> CARRE Christophe, Sortir des conflits avec les autres, éd Eyrolles, Paris, 2003, P : 33.

<sup>6</sup> RAHALI Hadjila, les conflits dans les organisations, un aspect parmi les formes de violence existant en société, l'office des publications universitaires, Alger, 2012, P : 63.



Selon les types de conflits, on distingue plusieurs, selon le nombre de personnes impliquées dans la confrontation et la nature de leur relation. Les conflits intérieurs ne concernent qu'un seul individu, mais ils peuvent se répercuter sur l'extérieur et se transformer en conflits avec d'autres personnes. Les conflits interpersonnels désignent les oppositions qui concernent plusieurs individus. Lorsque des tensions apparaissent à l'intérieur d'un groupe ou en encore entre des groupes différents, on parle de conflits organisationnels (conflits intergroupes et intragroupes.) dans ce cas des processus collectifs complexes entrent en jeu<sup>7</sup>.

Toutes les maladies ne sont pas guérissables. Mais un grand nombre de situations qui semblent inextricables peuvent trouver des alternatives de solutions et crédibles, à l'image des conflits. D'ores et déjà notre attention sera interpellée par la gestion des conflits interpersonnels au travail par le biais d'une panoplie de stratégie.

La gestion des conflits n'est guère une tâche aisée, en vue de l'existence d'un environnement complexe et délicat imprégné par les mutations technologiques qui ne cessent d'opérer des changements permanant au sein de nos entreprises, et qui pourraient stimuler un climat conflictuel. Face à cela les dirigeants sont tenus à contenir et encadrer ces conflits afin de les rendre salutaires à l'égard de l'entreprise, ce processus fait preuve d'une complication ardue et nécessite des connaissances pertinentes en la matière et un travail laborieux afin de palier à ce phénomène.

En effet « Du côté de la gestion, il semble que les responsable consacrent environ 80% de leur temps à contenir, éviter ou gérer des conflit.<sup>8</sup>», ce propos consolide et accentue l'importance de notre sujet

---

<sup>7</sup> CARRE Christophe, Op cit, P : 24.

<sup>8</sup> CORMIER Solange, Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail, Presse de l'université de Québec, Québec, 2004, P : 1.

Il est à signaler que les stratégies de résolution de ces conflits, ce résume deux types ; les stratégies génériques (individuelles), qui se présentent en affrontement lorsque la personne opte pour mettre un terme au conflit d'une manière agressive et directe, par contre les personnes qui fuient les conflits, elles font appel à l'évitement, l'accommodation pour les personnes qui privilégient la communication et des solutions moyennes, en ce qui concerne les personnes qui cherchent des issues largement satisfaisantes privilégient la collaboration, et enfin pour ceux qui accordent une importance à la dimension relationnelle au détriment de leurs intérêts choisissent le compromis. Pour le deuxième volet on trouve des stratégies alternatives qui sont un ensemble de stratégie qui implique l'intervention d'une tierce partie afin d'y mettre un terme au conflit, à l'image de la médiation, la négociation, le recours hiérarchique, et l'arbitrage.

Il est important de signaler que le choix d'une stratégie de résolution de conflit quelconque obéit à un ensemble de paramètres ce qu'on essayera de prouver afin de mieux comprendre le phénomène de violence au travail. Notre façon d'agir, ne s'effectue pas d'une manière hasardeuse et spontanée, mais conditionnée bel et bien par le contexte dans lequel on évolue et un agrégat de facteurs individuels, ce qu'attestent Kurt Lewin et Jacob Levy Moreno, « l'individu réagit aux situations non pas telles qu'elles sont mais telles qu'il les *perçoit*. Cette perception est influencée par son affectivité, mais aussi surtout par les normes, les forces et le climat du groupe auquel il appartient. <sup>9</sup>

Ainsi « l'expérience passée et les valeurs d'une personne peuvent l'amener à adopter une attitude particulière : celle qui adopte une attitude positive aura tendance à vouloir éviter le conflit en raison des conséquences négatives qu'elle prévoit ou encore à tenter de trouver des solutions qui ne conviennent qu'à l'une des parties ; la personne qui adopte une attitude négative est quant à

---

<sup>9</sup> PETIT François, Introduction à la psychologie des organisations, Nouvelle édition, Privat éditeur, Toulouse, 1979, P :10.

elle portée à affronter le conflit<sup>10</sup> ». Il s'est avéré que le milieu familial et l'enfance de l'individu ont une certaine incidence sur la façon d'être et de réagir de l'individu en tant qu'adulte ce que certifie Cormier en avançant « les normes familiales qui ont été internalisées si profondément qu'elles font maintenant partie du style de gestion des conflits de l'enfant devenu adulte.<sup>11</sup> »

Finalement lorsqu'on aborde l'aspect culturel, il est souhaitable de ne pas omettre de rappeler son « caractère dynamique qui l'expose aux effets de l'évolution des systèmes sociaux, économique. En effet la culture est d'abord un vécu qui se manifeste dans les comportements réels et les attitudes qui leur sont sous-jacents.<sup>12</sup> »

Qu'en est-il de l'Algérie et ses entreprises, par rapport à ce phénomène, en effet les entreprises algériennes ne sont pas épargnées par ce malaise social, vu qu'un récital d'entre elles en souffrent, ce qu'atteste d'ailleurs l'étude qui a été réalisée par le chercheur GACIMI Nacer auprès d'un panel de 69 sujets choisis aléatoirement vu les difficultés qui marquent le terrain d'étude, le chercheur a fait appel à la méthode empirique pour mener son enquête de terrain, l'objectif de la recherche était d'étudier les facteurs susceptibles de susciter l'apparition des conflits dans l'organisation administrative, des collectivités locales de la wilaya d'Alger. Après avoir parachevé son enquête le chercheur est arrivé aux résultats suivants ; les facteurs provoquant des conflits sont d'abord ; l'injustice dans la répartition des tâches et le manque d'audit, de mauvaises relations humaines, et l'utilisation abusive du pouvoir formel.<sup>13</sup>

Toutefois le choix de notre terrain d'étude sera portée sur une population d'étude appartenant à la SONATRACH (société nationale de transport par

---

<sup>10</sup> L. DOLAN Shimon, Psychologie du travail et du comportement organisationnel, 2<sup>ème</sup> édition, Gaëtan morin éditeur, Québec, 2002, P : 203.

<sup>11</sup> CORMIER Solange, Op cit, P : 8.

<sup>12</sup> FEREFRA M.Y et BENGUERNA M.A. Isli, Mondialisation et modernisation des entreprises (Enjeux et trajectoire), Casbah édition/ Cread, Alger, 2001, P : 26.

<sup>13</sup> RAHALI hadjila, Op cit, P : 64.

canalisation des hydrocarbures) en l'occurrence la direction régionale de Bejaia qui est spécialisée dans le transport, achat et vente des hydrocarbures liquides et gazeux, ou on tentera d'examiner minutieusement et autant que possible les variables de notre sujet de recherche relativement à cette population, et tout en essayant d'apporter des éléments de réponses relatives à l'incidence du facteur culturel et organisationnel par rapport au choix opéré par les salariés relativement aux stratégies de résolution de conflit.

Conformément aux résultats recensés durant notre pré enquête au sein de cette entreprise, on a pu obtenir un agrégat d'information et d'éclaircissement qui nous ont aiguillé, afin d'émettre des questionnements précis dans notre problématique.

Ainsi, notre attention sera portée essentiellement sur le fait d'apporter des éléments de réponse à l'adresse de notre question de départ qui se présente comme suit :

Comment les salariés de la SONATRACH, réagissent-ils face aux conflits interpersonnels au travail, et quelles sont les stratégies adoptées par les salariés en vue de faire face à ces derniers ?

Il est admis généralement qu'une question principale suppose communément à ce qu'elle soit accompagnée par des questions de recherche qui se résument, comme suite :

- Est-ce que l'aspect culturel des salariés de peut être un élément déterminant dans le choix des stratégies des résolutions des conflits ?
- Est- ce que les pratiques organisationnelles affectent le choix des stratégies de résolution des conflits ?

#### 4. Les hypothèses

« L'hypothèse peut être envisagée comme une réponse anticipée que le chercheur formule à sa question spécifique de recherche. Tremblay (...) un énoncé déclaratif précisant une relation anticipée et plausible entre des phénomènes observés ou imaginés. <sup>1</sup>»

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

##### **La première hypothèse :**

- ✓ L'aspect culturel des salariés de la affecte étroitement le choix de stratégie de résolution des conflits.

##### **La deuxième hypothèse :**

- ✓ Les stratégies de résolution des conflits adoptées par les salariés, sont déterminées principalement par l'impact des pratiques organisationnelles.

---

<sup>1</sup> MACE Gordon, Guide d'élaboration d'un projet de recherche, 2<sup>ème</sup> Edition de Boeck P.U. Laval, Québec, 1988, P : 35.

### 3. Définition des concepts

Afin de faciliter l'appréhension de notre travail, une définition des concepts clés de notre recherche s'impose.

#### **Conflit**

##### *Le sens étymologique*

« Le mot conflit vient du latin qui signifie choc, affrontement, heurt. <sup>1</sup> »

##### *Selon le dictionnaire sociologique Larousse*

« Sont les manifestations d'antagonisme ouverts entre deux acteurs (individuel ou collectif) aux intérêts momentanément incompatibles quant à la possession ou à la gestion des bien rares-matériels ou symboliques. <sup>2</sup> »

##### *Selon Christophe Carré*

« Le conflit peut se définir comme le résultat de la confrontation de comportements, de motivations, de besoins, de d'intérêts, d'opinions, ou de valeurs antagonistes. Il met en présence un, deux ou plusieurs individus, rassemblés ou non dans un système collectif, et constitue un symptôme qui signale une perturbation, un brouillage, dans les relations avec le monde extérieur et les autres. <sup>3</sup> »

##### *Selon Hubert Touzard*

« Une situation ou des acteurs (individus, groupes, nations) soit poursuivent simultanément et de manière compétitive le même but. <sup>4</sup> »

##### *Définition opérationnelle*

On entend par conflit selon l'étendue de notre étude, une situation de désaccord qui met en exergue deux individus ou plus, autour d'objectifs

---

<sup>1</sup> CARRE Christophe, *Sortir des conflits avec les autres*, éd Eyrolles, Paris, 2004, P : 15.

<sup>2</sup> RAYMOUND Boudon et autres, *Larousse/ Dictionnaire de sociologie*, éd Larousse, Paris 1999, P : 54.

<sup>3</sup> CARRE Christophe, Op cit, P : 15.

<sup>4</sup> PETIT François, *introduction à la psychologie des organisations*, Nouvelle éd, Toulouse, 1984, P : 150.

incohérents, de problèmes relatifs à la répartition des tâches, et enfin des intérêts qui divergent.

### **Conflit interpersonnel**

« Les conflits interpersonnels désignent les oppositions qui concernent plusieurs individus. Les conflits interpersonnels opposant deux personnes sont d'ailleurs les plus fréquents. Ils traduisent un défaut de concordance entre des visions personnelles de la réalité et sont souvent renforcés par le fait que les protagonistes ont une approche unilatérale, de leur relation et campant sur leur position. Dans un conflit interpersonnel, nous avons souvent tendance à imputer le problème à la mauvaise volonté de l'autre et à fonctionner selon le modèle lui ou moi et non pas selon le modèle lui et moi.<sup>1</sup> »

#### *Définition opérationnelle*

Un conflit qui oppose deux salaires, autour d'un désaccord d'ordre culturel, professionnel, ou cognitif.

### **Culture**

#### *Selon le dictionnaire sociologique Larousse*

« C'est ce tout complexe qui inclut les connaissances, les croyances religieuses, l'art, la morale, les coutumes, et toutes autres capacités et habitudes que l'homme acquiert en tant que membre de la société<sup>2</sup>. »

#### *Selon Guy Rocher*

« Un ensemble lié de manières de penser, de sentir, et d'agir plus ou moins formalisées qui étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière distincte.<sup>1</sup> »

---

<sup>1</sup> CARRE Christophe, Op cit, P : 18.

<sup>2</sup>, AKOUN André et autres, Op cit, P : 42.

*Définition opérationnelle*

La notion de culture prend la définition suivante selon notre étude ; un agrégat de jugement, de connaissances, de valeurs, de normes, qui s'accumulent dès l'enfance et évoluent parallèlement avec l'âge et le contexte social auquel on appartient, et qui affectent nos comportements et nos représentations dans la vie.

**Valeurs***Selon le dictionnaire sociologique*

« Une manière d'être ou d'agir qu'une personne ou une collectivité reconnaissent comme idéal et qui rend désirables ou estimables les individus, les groupes, ou les conduites auxquelles elle est attribuée.<sup>2</sup> »

*Selon Christophe Carré*

« Une valeur peut se définir comme une croyance, un principe, une conception ou un jugement, qui font sens et présentent un intérêt pour un individu et/ ou groupe. Les valeurs sont ce à quoi nous référons pour donner un point de vue et d'accepter tel ou tel comportement.<sup>3</sup> »

*Définition opérationnelle*

On entend par valeur dans notre étude ; un régal d'appréciations, de normes qui sont puisées du milieu familial du salarié ou de son contexte d'évolution et qui conditionne entre autres ses représentations, ainsi que sa façon d'agir.

**Stratégies de résolution de conflit***Définition opérationnelle*

Un ensemble de moyens et de stratégies (éviter, affronter, compromis, collaboration, accommodation, mises en œuvre) par un acteur afin d'y parvenir à faire face à un conflit.

---

<sup>1</sup> GUY Rocher, *Culture, civilisation et idéologie*, troisième édition, Hurtubise HMH Itée, Montréal, 1992, P : 4.

<sup>2</sup> FERREOL Gilles et autres, *Dictionnaire de Sociologie*, 4<sup>ème</sup> Edition, Armand Colin, France, 2012, P : 297.

<sup>3</sup> CARRE Christophe, Op cit, P : 33.



**Organisation**

« C'est ensemble d'acteurs doté d'une structure, d'autorité, de rôles, et d'un système de communication permettant la coordination et le contrôle des activités afin de réaliser des (un) ou (des) but (s). »<sup>1</sup>

**Pratiques organisationnelles***Définition théorique*

« On entend par ce concept généralement la durée et l'aménagement du temps de travail, la rémunération, la définition du contenu du poste et des résultats attendus, les processus d'évaluation et de contrôle du travail, les restructurations.<sup>2</sup>»

*Définition opérationnelle*

En se référant à notre recherche on déduit que les pratiques organisationnelles englobent un ensemble d'éléments et de facteurs qui régissent et facilitent le déroulement du processus du travail au sein d'une organisation à l'image de la répartition des tâches, la fixation des objectifs, la reconnaissance, la satisfaction au travail, la supervision.

---

<sup>1</sup> AKOUN André et autres, Le Robert/ Seuil (Dictionnaire de sociologie), Edition MAME, Paris 1999, P : 376.

<sup>2</sup> Site internet, [www.etudier.com](http://www.etudier.com), le 05/05/14 à 20 : 56.

#### 4. La démarche méthodologique

Elle évoque la méthode utilisée dans la recherche, ainsi que les techniques employées et le choix d'échantillon.

##### 4.1 La méthode et la techniques adoptée

Il est impératif qu'une recherche scientifique fasse appel à une ou plusieurs méthodes et techniques propices au sujet de recherche, la méthode est un socle de toute recherche scientifique. Pour QUIVY Raymond « ce n'est pas l'objet qui fait la science mais la méthode.<sup>1</sup> »

##### 4.2 La méthode utilisée

Il est possible d'attribuer la définition suivante à la méthode « la méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les variétés qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie.<sup>2</sup>»

Communément les méthodes les plus sollicitées dans la science sociale, sont les suivantes :

a- **La méthode quantitative** : ensemble de procédure pour mesurer des phénomènes.<sup>3</sup>

Il est à savoir que c'est le sujet d'étude en tant que tel qui conditionne la méthode à employer, de ce fait on a vu judicieux d'en recourir à la méthode quantitative afin d'en toucher à un important nombre d'enquêtés, et bien entendu de mesurer l'ampleur du phénomène de conflit, et finalement de quantifier les facteurs réels qui concerne sa gestion.

---

<sup>1</sup> QUIVY Raymond et autres, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2<sup>ème</sup> éd, Edition Dunod, Paris, 1995, P : 195.

<sup>2</sup> GRAWITZ Madeleine, *Méthodes des sciences sociales*, 11<sup>ème</sup> éd, Dalloz, 2001, P 351.

<sup>3</sup> Ibid, P: 60.

<sup>4</sup> Ibid, P: 60.

### 4.3 La technique utilisée

« Une technique est une réponse à un « comment ? », c'est un moyen d'atteindre un but, mais qui se situe au niveau des faits ou des étapes pratiques.<sup>1</sup> »

Le choix d'une technique est lié étroitement à l'objectif de la recherche.

Parmi tant de techniques qu'englobe le protocole quantitatif, on a opté pour la plus, qui est le questionnaire afin de joindre un grand nombre de personnes dans un laps de temps réduit, en obtenir des informations pertinentes simples, et enfin le questionnaire nous permettra de quantifier une certaine réalité sociale qui est les conflits interpersonnel au travail leur émergence et résolution toute en prenant en considération les diverses caractéristiques individuelles.

#### 4.1.3 La technique de questionnaire

En ce qui concerne le contenu de notre questionnaire ; il est constitué d'une panoplie de questions hétérogènes entre autres questions fermées et ouvertes, qui ont été émises à partir des indicateurs relevés des définitions opérationnelles construites par le biais de la pré-enquête et des lectures.

Le questionnaire est compartimenté en quatre axes :

- Le premier axe : est dédié aux données personnelles des enquêtés.
- Le deuxième axe : englobe des questions relatives à l'impact des valeurs des salariés sur l'émergence des conflits interpersonnels.
- Le troisième axe : contient un récital de questions spécifique à l'effet des pratiques organisationnelles sur l'apparition des conflits interpersonnels.
- Le quatrième axe : recèle des questions en rapport avec le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels.

---

<sup>1</sup> GRAWITZ Madeleine, Op cit, P : 60.

#### **4.4 La pré enquête**

Notre pré enquête s'était étalée sur une semaine, du 23/03/2014 jusqu'au 27/03/2014, une période durant laquelle on a opéré préalablement un entretien avec le responsable des ressources humaines afin d'en collecter des informations sur l'entreprise, relativement à la faisabilité de notre sujet de recherche au sein de celle-ci. Durant La deuxième phase de notre pré enquête, on a mené des entretiens exploratoires auprès d'un échantillon réduit de 5 salariés, où on a pu réunir des informations indispensables à la consolidation de nos hypothèses et de notre problématique.

#### **4.5 Le déroulement de l'enquête**

L'enquête de terrain constitue l'étape la plus primordiale de la recherche, c'est l'investigation sur le terrain et la nôtre s'est effectuée 19/03/14 au 20/04/14 auprès d'un échantillon représentatif de la SONATRACH.

#### **4.6 L'échantillon**

Notre échantillon est un ensemble représentatif de notre population mère et qui possède les mêmes caractéristiques et qui répond aux exigences de notre sujet de recherche c'est l'ensemble des agents maîtrise, exécution et cadre qui se constitue de 80 salariés, et pour se faire on a opté pour l'échantillon visé puisque notre population est ciblée préalablement.

On a distribué 80 questionnaires aux salariés, et on a récupéré que 51 questionnaires.

### **5. Les obstacles rencontrés :**

Il est évident que toute recherche scientifique rencontre des entraves, en ce qui nous concerne on a été confronté à quelques contraintes :

- Un manque flagrant de documentation au niveau de notre bibliothèque ;

- Un retard immense dans la distribution et la récupération des questionnaires au niveau du terrain d'étude ;
- Manque de moyens sophistiqués qui rend le processus de recherche aisé, entre autres, internet de haut débit ;
- Une perte énorme des questionnaires ;
- La rétention ou le refus d'en prodiguer des informations émanant des enquêtés.

Partie Théorique

Chapitre II

La dynamique et la  
Gestion des conflits

**Préambule**

La notion du conflit est omniprésente dans tous les aspects de la vie, entre autres, dans le milieu professionnel, familial, politique, nous sommes constamment exposés à la merci de ce dernier.

Ce qui nous intéresse et attire notre attention ce sont les conflits caractérisant le monde du travail. Cette notion est inhérente aux phénomènes de négociation collective, de grève et lock-out.

Il en découle que les gestionnaires passent 20% de leurs temps à gérer des conflits de divers nature (Foucher et Thomas). Il est évident que le conflit est d'une importance capitale d'où ressort la nécessité d'en prendre compte de l'effet et du rôle que joue cet élément crucial dans la vie quotidienne des dirigeants, et des salariés<sup>1</sup>.

**1. Comprendre la dynamique d'un conflit du travail**

Toute entreprise doit faire vivre la communauté de travail, et inversement. Même si le turn-over la renouvelle à hauteur de 10 % par an. Elle reste stable pour les 90 % restants. Il faut donc non seulement assurer et préserver la cohésion de ces 90 %, mais aussi permettre aux « entrants » de s'y intégrer naturellement, sans provoquer ni phénomène de rejet, ni réflexe de défense. Cette communauté est traversée de multiples courants et mouvements, visibles ou sous-jacents, mais toujours perceptibles. Le but de ce cas n'est pas de soulever le problème de la légitimité des mouvements sociaux.

Le conflit au travail lorsqu'il se produit, présente de multiples facettes. Il s'inscrit tout naturellement dans le cadre de la régulation des rapports souvent antagonistes. Le conflit au travail fait surgir au grand jour des tensions sous-

---

<sup>1</sup> L. DOLAN Shimon, *Psychologie du travail et du comportement organisationnel*, 2<sup>eme</sup> édition, Gaëtan morin éditeur, Québec, 2002, P : 189.

jacentes, parfois depuis longtemps, qui révèlent un rapport de forces entre des intérêts contradictoires.

L'intensité d'un conflit au travail se mesure à différents paramètres, dont l'un des plus importants est sans doute sa durée, qui elle-même, à son tour, devient une arme utilisée tour à tour par les « partenaires ». De simple donnée contextuelle, le temps devient progressivement un redoutable argument dont chacun s'empare à tour de rôle pour faire céder l'autre (choix des dates, lock out, pourrissement, rencontres avortées.)<sup>1</sup>

### 2. La nécessité du conflit

Les conflits permettent aux personnes de redéfinir leur relation sur de nouvelles bases, plus saines et plus stables, lorsqu'ils instaurent une distance parfois nécessaire entre les protagonistes et ouvrent la voie au changement. Alors le conflit est nécessaire à l'équilibre humain<sup>2</sup>.

### 3. De la crise au conflit

Le mot crise vient du grec Krisis, décision. Le verbe grec Krinein signifie séparer, choisir, décider, juger. Une période de crise signifie généralement une aggravation dans l'évolution des événements, des choses et des idées, parce que l'état antérieur n'est plus adapté à la nouvelle situation. Il y a une rupture entre un état ancien et un état nouveau à définir, à créer, à inventer. Ainsi, par définition, une crise appelle une série de décisions, une série d'actions destinées, à la résoudre. A l'instant de la crise est un moment d'incertitude : au plus fort de l'acmé, personne n'est en mesure de savoir si elle va aboutir à un conflit, si elle débouchera sur une régression, ou si un nouvel équilibre favorable résultera d'une *bonne décision*.

---

<sup>1</sup> BERNARD Compere, Régulation des conflits du travail, Cas pratique pour drh, éd D'organisation, Paris, 2002, P : 1

<sup>2</sup> CHRISTOPHE Carré, Sortir des conflits avec les autres, éd Eyrolles, Paris, 2003, P : 12.



Dans les organisations, les hommes et les femmes, fort heureusement, ne vivent pas constamment dans les situations de crise. Il existe des périodes de crise et des périodes plus calmes, pendant lesquelles les personnels peuvent goûter la sérénité de la routine quotidienne. Ils ne contestent pas les règles. Celles-ci contiennent les interactions sociales à un niveau de tension raisonnable. C'est lorsque ces règles sont remises en cause et ne paraissent pas plus justifiées que les individus se livrent à une lutte pour défendre leurs propres intérêts. Les règles ne remplissent pas plus leur rôle de contenant.

Quels sont les destins de la crise ? Une crise débouche nécessairement sur une régression, sur une évolution ou sur un conflit. La régression signifie le retour à un état antérieur avec des pertes diverses : perte de statu, perte de responsabilité, perte d'avantages, de territoires, etc. L'évolution est accompagnée d'un accroissement de statut. De rémunération d'intérêts, dans le travail, de reconnaissance, de biens matériels ou financiers, d'opportunités nouvelles.

Lorsque les protagonistes choisissent de s'engager dans un conflit, c'est qu'ils estiment nécessaire de créer un nouveau rapport de force, ou du moins de l'accentuer. Les parties adverses n'ont pu se faire entendre, et elles sont prêtes à user de nouvelles méthodes pour se faire entendre ou comprendre, pour renforcer leur cohésion, se trouver parfois une nouvelle identité dans la lutte. En tout cas, les individus ou les groupes, qui étaient en crise, ne sont plus disposés à faire des efforts pour paraître complaisants ou courtois : le temps des politesses et des civilités est révolu, et les masques tombent. Le conflit est prêt à éclater<sup>1</sup>.

#### **4. Les origines du conflit**

Innombrables sont les origines des conflits, c'est la raison pour laquelle on va citer les plus capitales et les plus fréquentes.

---

<sup>1</sup> BEARD Richard et PASTOR Pierre, Gestion des conflits, éd Liaisons, Paris, 2000, P : 12.

**a. L'incompatibilité des objectifs**

La divergence des objectifs esquissés par chaque salarié et le manque d'entente sur les priorités, les échéances, ainsi que sur l'orientation des activités des individus ou des groupes constituent une situation propice au l'émergence de conflits<sup>1</sup>.

**b. L'incompatibilité des rôles et des attentes**

Un individu peut être amené à jouer différents rôles au sein d'une entreprise, le rôle et le comportement attendu de chaque individu, il est défini, entre autres, par la description des tâches, le titre du poste occupé et les accords informels. Ces moyens déterminent les activités formelles dont l'individu est responsable ainsi que la manière dont ces activités doivent être menées.

Il est certain que si le rôle attendu n'est pas clairement précisé à l'employé, celui-ci aura tendance à définir son propre rôle afin de réduire l'ambiguïté de ses fonctions et ne pas avoir l'impression de travailler sans savoir ce qu'il a réalisé. De plus, si plusieurs employés ne sont pas suffisamment informés de leurs rôles, ils risquent de s'attribuer des responsabilités qui empiètent sur les responsabilités d'autres employés et, de ce fait, d'émettre demandes de contradictoire (Rocheblave Spénlé, 1986)<sup>2</sup>.

**c. L'exercice du pouvoir**

La notion du pouvoir est souvent significative de péjoration car lorsqu'on définit cette notion comme étant la capacité qu'un individu a d'influencer l'autre ou le considérer de même que dépendant, même si pour une période éphémère, tout cela accentue cette signification citée auparavant.

---

<sup>1</sup> L. DOLAN Shimon, OP cit . p: 191.

<sup>2</sup> L. DOLAN Shimon, OP cit , p: 192.

En outre la notion du pouvoir est inhérente à l'abus de pouvoir soit l'utilisation de ces deniers à des fins personnelles ayant pour conséquences la détérioration du bien psychologique et physique de la personne qui subit de plein fouet les conséquences de ce pouvoir. Dans ce cas de figure le pouvoir est générateur de conflits<sup>1</sup>.

#### **d. Les formes du pouvoir**

French et Roveir Nous parlent de six formes de pouvoir qui sont comme suit ; pouvoir légitime, pouvoir d'expert, pouvoir de récompense, pouvoir de coercition, pouvoir d'expert, pouvoir de référence et enfin pouvoir d'information<sup>2</sup>.

##### **i. Pouvoir légitime**

Ce type de pouvoir est lié très étroitement à l'autorité et à la position hiérarchique attribuée au sein d'une organisation par le biais d'un organigramme. Il se définit comme la capacité d'un individu à influencer son confrère en raison de la position qui occupe et qui lui a été accordée légitimement.

Dans ce cas de figure les subalternes reconnaissent la légitimité de ce pouvoir et ils sont tenu à exécuter les tâches qui leur ont été attribuées. Si cette autorité est bien précise et définie, cela va sans dire des conflits ne prendront pas naissance, vu la crédibilité et la transparence à laquelle est confrontée cette relation de pouvoir.

##### **ii. Le pouvoir de récompense**

C'est une sorte de pouvoir permettant de consolider le pouvoir légitime, le détenteur de ce pouvoir ouvre le droit à décerner à ceux qui exécutent leurs

---

<sup>1</sup> Ibid, P: 193.

<sup>2</sup> L. DOLAN Shimon, OP cit . p: 194.

taches exceptionnellement, des récompenses, sous forme d'augmentation de salaire, de promotion ou de ressources supplémentaires.

### **iii. Le pouvoir de coercition**

C'est un pouvoir qui prodigue à son détenteur une capacité à établir des sanctions, à l'égard des employés qui se révoltent contre les directives et passent outre de celles-ci, et cela dans l'objectif de maintenir l'ordre et cautionner un fonctionnement sain de l'ensemble des parties constituantes l'organisation.

### **iv. Le pouvoir d'expert**

Ce type de pouvoir est obtenu principalement, au privilège de posséder une certaine compétence, en l'occurrence compétences scientifique, technique.

### **v. Le pouvoir de référence**

Il dépend du prestige et la capacité des individus à inciter les autres à vouloir imiter vivement leurs comportements, en d'autre terme à subir leurs influences, puisque elles l'estiment.

## **5.5.6 Le pouvoir d'information**

Ce pouvoir est de nature éphémère, il est lié à la maîtrise ou l'accession exclusivement à un ensemble d'information plus au moins sensibles, importantes et privilégiée et dont les autres éprouve un immense besoin d'elles.

## **5.6.5 Les ressources liées au dysfonctionnement de l'organisation**

### **6.5.6.1. Dysfonctionnement concernant la fonction prévision**

- Absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'organisation ;
- Absence d'objectifs clairs, pertinent et acceptés ;

- Absence d'indicateurs de mesures de performances individuelles et collectives<sup>1</sup>.

### **6.5.6.2. Dysfonctionnement concernant la fonction organisation**

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

### **6.5.6.3. Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination**

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

### **6.5.6.4. Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle**

- Absence de suivi des résultats de l'unité ;
- Absence de suivi de performance individuelle.

### **6.5.7. 4. Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources**

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

### **6.5.8. 5. Dysfonctionnement du a un manque de communication**

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

## **7.6. Les sources psychologiques**

Les conflits peuvent trouver leur source dans la personnalité des individus, ces causes psychologiques ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur sources a l'extérieurs de l'organisation.

---

<sup>1</sup> YVAN Potin, La gestion des conflits, éd Creg, 2008- 2009, Paris, p : 8.

Elles se matérialisent sous des formes diverses : la violence, l'angoisse, la dépression, l'agressivité, la frustration... et ont pour point commun la durée assez longue de leurs effets<sup>1</sup>.

### 8.6. L'accumulation émotionnelle

Une cocotte minute remplie d'eau est placée sur le feu ne mettra que quelques minutes à éclater si l'on bloque la rotation de la soupape.

Si, au contraire, on permet à intervalles réguliers à la vapeur de s'échapper, il est probable que nous pourrions maintenir l'ébullition jusqu'à complète disparition de l'eau.

Il en va de même avec les émotions que l'on contient la pression monte et finit par provoquer l'explosion. Nous ne contrôlons plus, nos mots dépassent notre pensée, la violence ne submerge et nous entrons en conflit avec le premier venu pour un détail sans importance, même si l'autre n'est pas responsable directement de notre surcharge émotionnelle<sup>2</sup>.

### 9.6. La divergence culturelle

Notre appartenance à une famille, à une communauté, à une organisation sociale détermine également de manière importante notre vision du monde, nos valeurs et nos comportements. L'anthropologue Américain Edward T. Hall a montré dans un ouvrage intitulé « *le langage silencieux* » que les particularités culturelles vont bien au-delà du langage que nous employons, même si celui-ci structure manifestement notre façon d'agir et de penser. Notre conception du temps et de l'espace, nos croyances, la manière dont nous acquérons des connaissances, nos comportements non verbaux, notre sexualité sont autant de facteurs qui peuvent être à l'origine d'antagonisme. Ceux-ci surviennent lorsque

---

<sup>1</sup> YVAN Potin, Op cit, p : 9.

<sup>2</sup> CHRISTOPHE Carré, Op cit, P: 91.

nous faisons une interprétation erronée des actes d'autrui ou lorsque par prosélytisme nous tentons de le soumettre à notre propre système de référence<sup>1</sup>.

### **10.6. La divergence des valeurs**

Une valeur peut se définir comme une croyance, un principe, une conception ou un jugement, qui font sens et présentent un intérêt pour un individu et/ou pour un groupe. Les valeurs sont ce à quoi nous nous référons pour notre point de vue et adopter tel ou tel comportement. Nous attachons plus ou moins d'importance aux différentes valeurs auxquelles nous croyons.

Ainsi, si nous sommes prêts à accepter que certaines d'entre elles soient remises en question par autrui, d'autres en revanche nous apparaissent indiscutables et nous sommes prêt à battre bec et ongles pour les défendre. L'ensemble de nos valeurs sont rangées selon un ordre décroissant dans notre conscience pour former ce que l'on appelle notre échelle des valeurs. Les conflits engendrés par ces divergences de valeurs sont généralement les plus difficiles à résoudre car ils affectent notre personnalité et nous remettent en cause<sup>2</sup>.

### **11.6. L'aspect individuel**

Notre histoire personnelle s'inscrit dans un scénario psychologique qui détermine nos comportements et nos modes de pensée. Depuis notre jeune âge sans doute même depuis notre vie embryonnaire, nous avons emmagasiné dans notre cerveau et dans l'ensemble de notre système nerveux des milliards d'informations concernant nos expériences, elles nous servent de références de point d'appui pour agir de telle façon dans un contexte donné. Elles constituent

---

<sup>1</sup>Ibid, P: 45.

<sup>2</sup> CHRISTOPHE Carré, Op cit, P : 33.

en quelque sorte une ligne de vie autour de laquelle nous brodons de nouvelles expériences.

Notre histoire est aussi singulière que notre carte génétique. Nul être au monde n'a eu, n'a ou n'aura une existence en tous points identique à la notre. Toutefois, nous avons tendance à agir selon des programmes un peu répétitifs et à persister dans nos choix, même s'ils ne s'avèrent pas toujours judicieux. Nous réitérons les expériences ou les comportements qui nous semblent avantageux pour nous, en nous référons souvent inconsciemment, à ce que nous avons vécu antérieurement et nous évitons ceux qui nous ont paru pénible. Pour rassurante qu'elle soit, cette inclination peut se révéler particulièrement réductrice : en nous livrons des solutions toutes faites à nos problèmes, des rôles clés en main, elle nous coupe de la réalité ici et maintenant et entrave les changements possibles. On peut trouver là un nouveau terrain propice au conflit<sup>1</sup>.

### **12.6. La question des dettes**

A partir du moment où on pénètre l'intimité de certaines relations, la question des dettes permet parfois de mieux saisir la genèse de certaines crises. De quoi s'agit-il spécifiquement ?

Un mécanisme de dette se met en place dès lors qu'une personne rend un service à une autre personne. Qu'elle le veuille ou non la personne qui a été l'objet de ce bénéfice est prise dans ce mécanisme. Il s'agit-là d'une situation extrêmement banale qui ordonne facilement les relations interpersonnelles dans un groupe. Cela s'appelle avoir de bonnes relations avec les autres ou, plus cyniquement, se livrer au clientélisme.

Dans le processus de dette, un conflit peut surgir entre deux personnes car, l'une a omis qu'elle est redevable à l'autre ou elle refuse de prendre en charge cette dette qu'elle a reçue en héritage sans en être nécessairement consciente et

---

<sup>1</sup> CARRE Christophe, Op cit, p : 29.



donc sans l'avoir accepté. Dans une deuxième situation, le ressentiment peut aboutir à un conflit dans ce qui est perçue en tant qu'une malhonnêteté.

En somme, la personne qui prend la responsabilité de rompre la chaîne des dettes est exposé à une situation critique à l'égard des autres, elle se montre oublieuse, ou pire encore inapte de demeurer loyale vis-à-vis d'engagement qu'elle n'a pas pris elle-même<sup>1</sup>.

### 13.6. Les boucs émissaires

Pour ne pas avoir à se mettre en question dans son fonctionnement, un groupe, ou le responsable d'un groupe, peut être tenté de s'assurer les services d'individus qui ont de bonnes capacités de victimes de façon à en faire des boucs émissaires par la suite. Dans cette rencontre très particulière, où chacun trouve son compte, la structure ou la personne qui victimise permet à la victime potentielle de renouveler un même scénario. Une même séquence relationnelle. Cela signifie que, de manière itérative, un membre de ce groupe peut devenir le bouc émissaire de l'ensemble donc être accusé de « dysfonctionnement », pour mieux être rejeté, avec sur les épaules toutes les fautes que les autres ne veulent pas assumer ou auxquelles, ils ne sont pas capable de se confronter.

En ce cas, l'histoire de l'entreprise se conjugue autour de la succession des crises de rejet, et ce n'est qu'avec l'émergence d'un nouvel état d'esprit ou l'arrivée d'un nouveau dirigeant est sollicité. Nous nous trouvons alors devant la remise en question de la logique homéostatique qui prévalait jusqu'à la, même si cette logique n'est pas toujours apparente pour ceux qui y participent en toute

---

<sup>1</sup> MALAREWICZ Jacques- Antoine, *Gérer les conflits au travail (la médiation systémique en entreprise)*, 2<sup>em</sup> éd, Village mondial, 2009, Paris, P : 27.

bonne foi. Les crises qui engendrent les boucs émissaires ont une valeur de rituel, dans leurs dimensions sacrificielles expiatoires<sup>1</sup>.

#### **14.6. L'irrationalité dans les entreprises**

Il est à signaler que la conduite des entreprises, à savoir celle des hommes, qui en sont responsables, est loin d'être constamment rationnelle. Comment comprendre l'importance de cette irrationalité ? Il me semble que quatre facteurs se conjuguent ici pour aboutir à des prises de position ou à des décisions qui échappent visiblement à tous les critères qui permettent d'affirmer le professionnalisme des acteurs impliqués dans ces situations. Là où le bon sens-tout simplement- devrait prévaloir, ce sont des comportements plutôt influencés par des pulsions suicidaires qui peuvent être décrits.

Le premier facteur se présente dans la rencontre, bien souvent contradictoire, entre des intérêts collectifs et des considérations individuelles et personnelles. Bien évidemment, dans l'entreprise, chacun est supposé agir en fonction de l'ensemble en même temps qu'il défend, ce qui est largement légitimé, ses propres prérogatives. Mais lorsque le particulier prend manifestement le pas sur le général, lorsque les querelles de personnes obèrent des décisions qui concernent l'ensemble du groupe, l'irrationnel s'installe et la crise n'est alors que le symptôme de ce dysfonctionnement.

Le deuxième facteur concerne la gestion de la complexité du fonctionnement de l'entreprise. Cette complexité peut être perçue en la taille de la structure uniquement ; mais il faut prendre en considération, plus profondément, ses modes opératoires. Par définition les procédures, sont écrites, elles sont inflexible et ont tendance à englober tous les aspects d'activité de l'entreprise. En réalité elles sont à la fois primordiales, inéluctables et nuisibles. Un processus est une procédure qui aménage une place importante à la dimension

---

<sup>1</sup> MALAREWICZ Jacques- Antoine, Op cit, p : 30.

humaine de son application, elle est en soi un mode de vie qui lui procure l'opportunité de s'adapter à des circonstances qui ne sont pas forcément prévisibles. En cet optique, la mise en exergue de la e le respect intègre la délicatesse du fonctionnement des groupes humains. Lorsque les procédures dominent dans le fonctionnement de l'entreprise et qu'elles prétendent contenir toute la réalité de celle-ci, elles finissent par produire bien plus de complexité qu'elles en génèrent. En réalité elles prennent le pouvoir au détriment des hommes qu'elles sont supposées servir. Toute l'énergie de ces hommes est captée par le respect des procédures, au détriment de celle qui serait utile pour les faire évoluer en leur donnant, précisément, une dimension processuelle.

Le troisième facteur concerne des erreurs manifestes de communication, au sens premier du terme, c'est-à-dire tous les dysfonctionnements qui peuvent s'installer à propos des moyens qu'utilisent les responsables pour faire connaître, à leurs pairs ou à leurs subordonnés, les décisions qu'ils prennent. Plus largement, cette question devient cruciale dans les entreprises ou les bouleversements managériaux incessants, ou encore les périodes d'incertitude qu'ouvrent les rachats ou les fusions, fragilisent les processus de communication et les chaînes de décision. Ordres et contre-ordres se suivent, l'incohérence devient la règle et la rationalité perd, ici aussi, tous ses droits.

Le quatrième et dernier facteur est dû, à la parfaite méconnaissance de la dimension relationnelle, pour ne pas dire humaine, dans la conduite des entreprises.

Cette méconnaissance est largement répandue : elle génère au mieux des erreurs, au pire des catastrophes, mais n'est jamais anodine et le médiateur est souvent là pour apporter au moins une once de bon sens, de ce point de vue, lorsqu'il intervient<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> MALAREWICZ Jacques- Antoine, Op cit, P : 31.

**15.6. Déséquilibre**

Une situation de déséquilibre peut survenir à tout moment au travail, ce qui suscite ou accroît les conflits, on parle manifestement de déséquilibre dans les situations suivantes ;

Lorsqu'il y a un écart entre le volume de travail et le temps dont on dispose, incompatibilité entre les informations dont on a besoin et celle que l'on obtient, une non-conformité entre la prestation et le salaire et enfin l'inadéquation entre les capacités de l'individu et celles qui sont requises pour s'acquitter de la tâche.

Il est à savoir que Les déséquilibres s'accroissent si les supérieurs ont une mauvaise technique de travail, planifient mal et ne communiquent pas suffisamment avec leurs employés<sup>1</sup>.

**16.6. La déformation**

Dès lors que nous interprétons de façon frauduleuse et erronée les actes et les paroles d'autrui. Nous opérons une déformation. Cela veut dire que nous nous référons à un comportement de l'autre afin d'en déduire des hypothèses ou des conséquences qui sont intégralement en décalage avec la réalité.

Dans le domaine des relations humaines, chaque fois que nous faisons appel à des locutions du genre : « il ne m'a pas regardé donc il me méprise » ou : « Si tu m'aimais, tu annuleras ce rendez-vous », nous effectuons d'une manière manifeste des déformations<sup>2</sup>.

**17.6. Conflit et compétition**

Il est utile de distinguer le conflit et la compétition, même si celle-ci peut dégénérer en conflit. On parle de compétition lorsque les parties adverses ne se nuisent pas directement pour atteindre leurs objectifs. La compétition devient

---

<sup>1</sup> [http://www.travailsuisse.ch/clever/conflits\\_au\\_travail](http://www.travailsuisse.ch/clever/conflits_au_travail).

<sup>2</sup> CARRE Christophe, Op cit, P : 90.

conflit lorsque les parties adverses en viennent à s'infliger des dommages psychiques, physiques, financiers. Mais la limite est difficile à déterminer : deux boxeurs en finale sont-ils en complétion ou en conflits ? Deux ateliers qui produisent la même chose et dont la survie dépend en partie de leur performance, dans une entreprise qui devra réduire ses effectifs, sont –ils en compétition ou en conflit ?

Cependant, il faut noter que la complétion entre les équipes de travail ou entre les services n'est pas toujours voulue par le contremaître ou le chef de service. Elle peut s'installer malgré eux, du fait d'une scission d'un service en deux groupes de travail, lors d'une redéfinition des postes et d'une nouvelle distribution des rôles. Le responsable devrait, lorsqu'il perçoit des comportements hostiles ou inadéquats, prendre des mesures pour réduire les conflits potentiels ou déclarés.<sup>1</sup>

### **18.6. Le problème de reconnaissance**

La non-satisfaction des besoins de reconnaissance explique, la majeure partie des conflits qui peuvent éclater. Ainsi toutes les études qui cherchent à identifier les éléments qui motivent les employés d'une entreprise démontrent que le critère le plus classique à savoir la rémunération, a tendance à disparaître devant le besoin immense de reconnaissance. Il s'agit cependant d'une question, là aussi, très complexe.

Les entreprises ont appris, notamment pour s'attacher la fidélité de leurs cadres, à être très inventives en ce qui concerne les éléments de reconnaissance qu'elles leur donnent.

Ainsi, la notion de reconnaissance est cardinale dans notre monde en général, et celui de l'entreprise en particulier. Ce n'est pas simplement une question de

---

<sup>1</sup> BEARD Richard et PASTOR Pierre, Op cit, P : 17.

fierté ou d'amour-propre mais, bien au-delà, une manière de se sentir exister en tant qu'individu<sup>1</sup>.

## **7. La configuration organisationnelle comme déclencheur de conflit**

Les configurations d'organisations déterminent pour une large part les types de conflits qui se manifestent entre certains acteurs ou certains groupes. Les conflits apparaissent dans ces entreprises ou institutions quand les rapports de force deviennent nécessaires pour rétablir un équilibre entre les jeux stratégiques, et quand ce rééquilibrage ne peut s'effectuer de manière « pacifique ». Mais la nature de ces rapports de force dépend elle aussi du type d'organisation dans lequel ils s'exercent, du niveau de maturité de ces organisations et des tâches qui s'y accomplissent. Nous distinguons, quatre type de configurations : entrepreneuriale, bureaucratique (mécaniste), professionnelle et innovante<sup>2</sup>.

### **7.1. L'organisation entrepreneuriale**

Une organisation naissante prend généralement la forme d'une organisation entrepreneuriale. Elle est le plus souvent créée et dirigée par son propriétaire, qui détient indéniablement l'autorité formelle. Celui-ci décide des grandes stratégies et du fonctionnement interne de son entreprise. Il l'a bâtie sur une vision personnelle et des principes qui représentent une véritable culture qu'il essaie de faire admettre par ses collaborateurs. Il désire que ceux-ci s'inspirent fortement de cette culture pour façonner leurs attitudes et comportement au travail. Il souhaite que ses employés adhèrent à son idéologie. Le pouvoir du dirigeant, non contesté par ses employés, est étendu et peut se

---

<sup>1</sup> JACQUES- Antoine Malarewicz, Op cit, P : 23.

<sup>2</sup> RICHARD Béard et PIERRE Pastor, Op cit, P : 91.

transformer en pouvoir absolu. C'est pourquoi les employés peuvent être enclins à considérer qu'ils sont au service exclusif de ses intérêts personnel<sup>1</sup>.

La plupart des conflits, dans cette configuration, proviennent d'une ambiguïté entre les prérogatives du dirigeant et la marge de manœuvre qu'il consent à ses subordonnés. En corollaire à ce qui vient d'être dit, une autre cause de tensions peut résulter de la grande charge de travail d'un dirigeant. Il doit être sur tous fronts à la fois. Comme il est, la plupart du temps, seul pour décider des grandes lignes stratégiques et des contrôles opérationnels, il a tendance à négliger l'autre de ces deux rôles. Des conflits peuvent en résulter, soit à cause d'une faiblesse dans la planification, soit à cause de contrôles insuffisant au niveau de la fabrication ou de la prestation de service<sup>2</sup>.

## **7.2. L'organisation bureaucratique**

La configuration bureaucratique, ou mécaniste, charpente les grandes organisations destinées à produire massivement des biens ou des services (administrations, construction d'automobiles, manufactures, banques..). Ces organisations emploient à la base de de la pyramide, des personnels généralement pas ou peu qualifiés. L'ampleur de l'organisation et la standardisation de tâches simples et répétitives nécessitent un contrôle serré à toutes les étapes de la production. C'est pourquoi les opérationnels ont une marge de manœuvre très étroite. La bureaucratie est centralisée et la ligne hiérarchique est verticale et très rigide. Les procédures sont si standardisées que lorsqu'un problème important survient, par exemple, entre deux unités fonctionnelles, il ne peut pas aboutir à un conflit qui ne peut être traité, de

---

<sup>1</sup> RICHARD Béard et PIERRE Pastor, Op cit, P: 92.

manière autoritaire et formelle, que par le manger hiérarchique qui supervise ces deux unités.

C'est dans ces organisations que les grèves et les manifestations violentes de protestations sont les plus nombreuses. Le cercle vicieux du contrôle entraîne un autre cercle vicieux, celui du règlement. Tout ce qui est fait doit être autorisé par le règlement. La marge de manœuvre est si réduite que l'opérationnel peut à juste titre estimer qu'il remplace parfois une machine. En somme l'effet du ce cercle vicieux ne peut être que de déboucher sur des conflits très violents.<sup>1</sup>

### **7.3. L'organisation professionnelle**

Les organisations professionnelles comblent nos besoins en produits, biens et services spécialisés : ce sont les universités, les hôpitaux, les entreprises artisanales. Les opérationnels sont hautement qualifiés et disposent d'une grande autonomie dans le choix de leurs procédés techniques.

Les enjeux qui sous-tendent le plus souvent les conflits sont des enjeux de qualité. De nombreux conflits éclatent lorsque l'administration agit contre les intérêts des professionnels, qui craignent que les services ou les affectations de poste, l'attribution des certaines missions, les déménagements, une mutation, sont mal vécus par les professionnels. Par exemple, une surcharge du travail peut gêner l'exercice quotidien ou contrarier des recherches en cours<sup>2</sup>.

### **7.4. L'organisation innovatrice**

Les organisations innovatrices utilisent des technologies de pointe pour répondre aux nouveaux défis et aux besoins très spécifiques de marchés plus en plus exigeants. Ce sont les agences de publicité, des laboratoires de recherche, des chaînes de télévisions, etc...

---

<sup>1</sup>, Ibid, P: 95.

<sup>2</sup> RICHARD Béard et PIERRE Pastor, Op cit, P: 99.



Les stratégies et les procédures, dans ces organisations, doivent être originales, en rupture avec les habitudes et la routine qui dominent dans les autres organisations, notamment mécaniste et professionnelle.

Dans ce type d'organisation, les conflits concernent surtout les définitions des stratégies et les divergences de logique entre la direction et le centre opérationnel sur l'attribution des ressources.

Le pouvoir est surtout fondé sur la compétence, et non pas sur l'autorité formelle. Pour cette raison, le sommet stratégique spécifique, forcément généraliste, ne peut pas prescrire des stratégies spécifiques aux opérateurs pour mener à terme les projets. Le choix des stratégies, ou modes d'action, est pour cette raison souvent difficile, parce que relevant principalement d'un consensus, arraché après une multitude de discussions, de négociations, de communications informelles. En outre, un grand nombre de stratégies émane des opérationnels eux même qui parviennent à les imposer, non sans difficulté, à leurs administration<sup>1</sup>.

### **8. Le harcèlement au travail, une facette de la violence au travail et élément provocateur de conflit au travail.**

Bien que le harcèlement au travail soit un phénomène aussi vieux que le travail lui-même, c'est seulement récemment qu'il a été vraiment reconnu comme un phénomène détruisant l'ambiance de travail, entraînant l'apparition de conflit et des lors l'absentéisme, et la diminution de la productivité.

Ces dernières années, dans les entreprises comme dans les médias, il a surtout été question de harcèlement sexuel, qui n'est qu'une des variantes du harcèlement pris dans son sens le plus large. Or, les autres formes de harcèlement doivent être combattues avec la même vigueur, car toutes sont dommageables tant à l'individu qu'à l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Ibid, P: 101.

Par harcèlement, il faut entendre toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, unilatéraux, de nature à porter atteinte à la personnalité, à la dignité, ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, tous ces éléments font à ce que le conflit prenne forme d'une manière évidente et démontre la relation de causalité qui imprègne le harcèlement au travail et le conflit au travail.

Si on veut résumer le harcèlement au travail c'est de la sorte ;

Harceler c'est :

- Refuser toute communication lorsque la personne harcelée essaie de se défendre : lui interdire tout écrit, ne pas lui répondre, l'interrompre, l'injurier.
- Détruire les relations sociales en isolant quelqu'un ; l'ignorer, ne plus lui adresser la parole.
- Détruire la reconnaissance sociale en ridiculisant la personne ; la réprimander sans respect, lui parler de ses défauts physiques, la traiter de malade mentale.
- Détruire la qualité de vie : attribuer à la personne harcelée uniquement des tâches ingrates extérieures, à son domaine, inférieures ou supérieures, à son niveau de responsabilité ou de compétences.
- Nuire à la santé : donner à une personne des tâches physiquement au-dessus de ses forces, la harceler physiquement, la harceler sexuellement<sup>1</sup>.

### **9. La nature du conflit**

Il y a souvent conflits lorsqu'il y a désaccord sur une décision ou divergence d'idéologies. Comme il y a d'autres éléments susceptibles susciter un conflit à savoir : l'âge, pouvoir, ...etc.

---

<sup>1</sup> L. DOLAN Shimon, OP cit . p: 208.

### 9.1. Le conflit d'objectif

Lorsque les buts poursuivis de chacune des parties semblent incompatibles, des lors on parle de conflits d'ordre objectif, il est à savoir que ce types de conflits sont répandus assez fréquemment au sein des organisations et des entreprises<sup>1</sup>.

### 9.2. Le conflit cognitif

Il voit le jour à partir du moment où les idées, les points de vues des parties sont perçus comme inconciliable ou chacun est complètement persuadé de son bon droit.

### 9.3 Le conflit affectif

Lorsque les émotions ou les sentiments des parties les empêche de ce comprendre et les incitent à entamer une compétition négative et destructive qui provoque évidemment des conflits.

### 9.4. Le conflit d'intérêt et d'identité

Dans le conflit d'intérêt l'enjeux se limite à l'exercice d'un pouvoir, a un avantage, à un objet.

Dans le conflit d'identité il s'agit là de ne pas accepter et apprécier l'autre en tant que tel et pour ce qu'il est, ainsi que pour ce qu'il représente en tant que personne physique ou morale et surtout en tant que porteur de valeurs et de cultures, tout à fait contradictoire avec la nôtre<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> YVAN Potin, Op cit, p : 6.

**9.5. Le conflit d'autorité et de pouvoir**

Les conflits d'autorité apparaissent entre les personnes de même rang hiérarchique qui s'oppose suite à l'empiétement par l'un sur les compétences de l'autre<sup>1</sup>.

**9.6. Les conflits de concurrence et de rivalité**

Ils sont perceptibles où règne la compétitive, la recherche du résultat et sa qualification sont rendus nécessaires. On parvient dans ce cas à une sorte de jeu qui peut devenir une drogue ou le conflit est banalisé<sup>2</sup>.

**9.7 Les conflits de génération**

Ils sont couramment remarquables dans les organisations, ou on assiste à une augmentation permanente de la mobilité professionnelle, et les avancées technologiques<sup>3</sup>.

**9.8 Le conflit mimétique**

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

L'apprenti va dépasser celui qui détient le savoir théorique, par une activité pratique assidue et maîtrisée<sup>4</sup>.

**9.9 Le conflit ouvert**

---

<sup>2</sup> Ibid, P : 6.

<sup>1</sup> Ibid, P : 6

<sup>2</sup> YVAN Potin, Op cit, p : 6.

<sup>3</sup> Ibid, P: 6.

<sup>4</sup> Ibid, P: 7.

A certain moment, le conflit entre deux personnes, éclate d'une manière spectaculaire, ce qui met en péril l'équilibre relationnel entre ces deux personnes. De telles situations conflictuelles traversent une période de latence entrecoupée par des manifestations ouvertes de conflit ou ce qu'on appelle conflit déclaré<sup>1</sup>.

### 9.10 Le conflit latent ou larvé

Une absence apparente du conflit ne signifie aucunement, que la personne ne vit pas d'hostilité, de tensions, ou de ressentiments. Selon Bréard et Pastor (2000 P24) « Ces conflits larvés, sont pires pour l'ambiance de travail et pour le rendement. Ils absorbent beaucoup d'énergie chez les responsables et leurs subordonnés. Ceux-ci ne parlent pas, ne posent pas les vraies questions parce qu'ils craignent de blesser autrui, de rompre de semblant d'harmonie et d'entente<sup>2</sup>.

### 9.11 Le conflit refoulé

Le conflit refoulé est un conflit vétuste qui n'a pas été résolu définitivement, et d'une manière acceptable par les antagonistes, il risque d'être déclaré à tout moment<sup>3</sup>.

### 9.12 Le malentendu

C'est le plus récurrent des conflits et le plus aisé, il est le résultat d'une erreur d'interprétation.

Il est important de signaler que le malentendu n'est pas nécessairement mutuel, (contrairement aux autres types de conflits). Il arrive souvent qu'une

---

<sup>1</sup> CORMIER Solange, Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail, Presse de l'université de Québec, Québec, 2004, P : 7.

<sup>2</sup> CORMIER Solange, Op cit, P : 7.

<sup>3</sup> YVAN Potin, Op cit, p : 7.

personne se trouve ainsi en conflit à l'insu de l'autre car l'interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donne à son action<sup>1</sup>.

### **9.13 Le conflit constructif**

Le conflit est constructif lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter et de prévenir les conflits à venir. Ce qui permet un climat coopératif qui a pour contenu :

Les buts du groupe passent avant les buts personnels, l'amélioration du niveau des évaluations, il est source de production d'idées créatives, il permet le réexamen des opinions et des buts, enfin il permet l'accroissement des prises de risque et la cohérence de groupe<sup>2</sup>.

### **9.14. Le conflit destructeur**

Le conflit est destructeur à partir du moment où il entraîne un climat compétitif et de rivalité à outrance<sup>3</sup>.

## **10. l'étendue du conflit**

La pluralité des causes des conflits façonnent ces derniers sous maintes formes selon les protagonistes qui y sont associés, les dominantes sont :

### **10.1. Le conflit intra-personnel**

Le conflit intra-personnel est une situation de déséquilibre et de tension chez un individu isolé suite, à une opposition, ou un décalage entre ses motivations, ses conceptions, ses sentiments, ses valeurs, et ses actions, ses expériences ou ses choix. Par exemple, une personne risque de vivre un conflit intra-personnel

---

<sup>1</sup> Ibid, P : 7.

<sup>2</sup> Ibid, P : 6.

<sup>3</sup> YVAN Potin, Op cit, p : 7.

si elle se trouve dans une situation où elle doit choisir entre un emploi bien rémunéré dans une entreprise qui a peu de prestige et un emploi moins bien rémunéré dans une organisation reconnue. Ce type de conflit se produit également lorsqu'un individu doit choisir, à l'intérieur d'une entreprise, entre un poste cadre qui élève sa position hiérarchique, son prestige, et son salaire, mais où les tâches présentent un intérêt moindre, et un poste de professionnel où les tâches sont très intéressantes, mais où des possibilités d'avancement sont très limitées, sinon inexistantes.

Il est important de souligner que les conflits intra-personnels ne constituent pas des symptômes séparables du contexte dans lequel ils interviennent. Autrement dit, ils traduisent une situation instable, un déséquilibre relationnel entre l'individu et son environnement. En par un effet d'écho, ils répercutent inéluctablement sur l'extérieur, entre autres sur les relations que nous entretenons avec autrui. Même s'ils ne sont pas eux même directement impliqués dans le conflit.

Un point capital à signaler, le conflit intérieur (ou intra-personnel) peut prendre une forme plus ouverte, avec une manière spectaculaire<sup>1</sup>.

## **10.2. Le conflit interpersonnel**

Un conflit interpersonnel (ou intersubjectif) survient lorsque deux individus vivent une mésentente au sujet des buts poursuivre, des moyens à prendre, des valeurs, des attitudes, ou des comportements à adopter. Le conflit interpersonnel traduit fréquemment un défaut de concordance entre des visions personnelles de la réalité et sont souvent renforcés par le fait que les protagonistes ont une approche unilatérale de leur relation et se figent sur leur position, Dans un conflit interpersonnel, nous avons souvent tendance à imputer le problème à la

---

<sup>1</sup> L. DOLAN Shimon, OP cit. P: 198.

mauvaise volonté de l'autre et a fonctionner selon le modèle exclusif du lui ou moi et non pas selon le modèle de lui et moi<sup>1</sup>

### **10.3. Les conflits hiérarchiques**

Pression constante des «petits chefs », abuse de pouvoir, dévalorisation systématique, dénigrement, tentatives de manipulateurs, et harcèlement sont le lot quotidien de bon nombre d'organisations, ces attitudes conflictuelles provoquent une perte de temps et d'énergie ainsi qu'une dégradation du climat social qui conduit à la démobilisation des personnes, à des souffrances psychiques. Le système hiérarchique pyramidal et descendant est souvent à l'origine de ces maux et anomalies. La régulation du conflit passe par une prise en compte réaliste du contexte, des rapports de force, des enjeux d'influence, de la stratégie de l'organisation, de l'expertise des individus, des relationnelles de l'entreprise. Une issue peut parfois être trouvée par l'action collective ou par l'intervention d'un tiers, neutre et impartial, qui jouera le rôle de médiateur.<sup>2</sup>

### **10.4. Les conflits intuitifs**

« Je ne peux pas le sentir. », « il ne me revient pas. » ces réflexions illustrent bien les prémisses du conflit intuitif. A priori, ce blocage ne repose pas sur des faits objectifs, mais sur des pressentiments. Aucune information rationnelle consciente ne peut être apportée pour expliquer que l'on ne supporte pas une personne, sa démarche, sa façon d'être, ou de parler.

Mais à la moindre occasion, on est prêt à entrer en conflit avec elle, surtout si elle éprouve des sentiments similaires à notre égard. Pour sortir de ce type de conflit larvé, il est utile de s'interroger sur la nature des rapports que l'on entretient avec les autres et sur le sens caché de cette antipathie sans fondement<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Ibid, P: 198.

<sup>2</sup> CHRISTOPHE Carré, Op cit, P: 21.

<sup>3</sup> Ibid, P: 21.



**10.5. Les conflits organisationnels**

D'évoluer personnellement et d'envisager de nouvelles perspectives quant à la façon d'en aborder les conflits futurs.

Les groupes ne sont pas de simples masses d'individualités. Un groupe est sanctionné par une rencontre, dans un contexte englobant des interactions d'une histoire collective et des scénarios individuels. Les groupes sont le champ d'un processus collectif délicat et complexe, de tensions affectives, de phénomènes de résistance, ces conflits permettent d'évaluer le degré d'ouverture, de tolérance et de solidarité d'une communauté, ceci a condition qu'ils suscitent la discussion entre les parties composantes du groupes ou entre des organisations qui ont des opinions divergentes, si le débat n'a pas lieu, si le conflit est évité ou renforcé, le groupe s'oriente vers le déclin ou l'éclatement<sup>1</sup>. Il est à savoir que les configurations organisationnelles déterminent pour une large part les types de conflits qui se manifestent entre certains acteurs ou certains groupes. Ces conflits apparaissent dans ces entreprises ou institutions quand les rapports de force deviennent nécessaires pour rétablir un équilibre entre les jeux stratégiques, et quand ce rééquilibrage ne peut s'effectuer de manière « pacifique <sup>2</sup>».

**10.6. Les conflits intragroupes**

Le conflit dans les groupes sont susceptibles d'être de nature interpersonnelle (des membres du groupes sont en désaccord à titre individuel et ce litige a rejaillit sur la vie du groupe). La principale distinction se trouvant entre ces deux types de conflits est que la mésentente touche plusieurs personnes d'un même groupe plutôt que deux individus isolés. En guise d'exemple on cite ceci, des divergences peuvent se manifester quant à la détermination d'un problème ou

---

<sup>2</sup> RICHARD Béard et PIERRE Pastor, Op cit, P : 91.

quant à la façon de mettre en œuvre les solutions pour le résoudre, d'où des prises de position opposées, donc génératrice de conflits<sup>1</sup>.

### **10.7. Les conflits intergroupes**

Ils prennent forme suite aux désaccords qui opposent au moins deux collectivités, deux organisations ou de communautés. Il s'agit d'un cas atypique de type de conflits dans lequel des forces se rivalisent et se contrarient. Le désaccord porte sur les objectifs poursuivis par les uns et les autres mais sans doute également sur les valeurs et la culture auxquelles chaque groupe adhère et qui fondent le lien commun. Il est impératif de souligner que les tensions intergroupes ont souvent pour effet de consolider la cohésion au sein du groupe en même temps qu'elles entraînent des attitudes agressives vis-à-vis l'extérieur<sup>2</sup>.

## **11. L'évolution du conflit**

Un conflit n'apparaît rarement d'une manière soudaine et brusque. Il prend bien évidemment des formes imperceptibles avant qu'il soit entièrement déclaré et constatable. Pour mieux le cerner et le comprendre afin de le résoudre, il est incontestable de savoir les phases d'évolution d'un conflit<sup>3</sup>.

### **11.1. Le prélude**

Un individu est placé dans un contexte, une situation ou/ et d'autres personnes doivent opérer des choix, exprimer des besoins, des désirs, des opinions, ou des attentes qui ne sont pas approuvées par tous. Ces circonstances peuvent être en mesure d'initier un antagonisme ou révéler un climat auparavant

---

<sup>1</sup> CHRISTOPHE Carré, Op cit, P : 22.

<sup>2</sup> Ibid, P : 23.

<sup>3</sup> CHRISTOPHE Carré, Op cit, P : 39.

tendu, pour des raisons qui tiennent à l'histoire relationnelle des individus en présence<sup>1</sup>.

### **11.2. La place de latence**

Vous percevez plus au moins consciemment un risque de tensions dans la relation, un sentiment d'anxiété, mais vous en restez au stade du non-dit. Votre vision personnelle de ce qui est juste est ébranlée. Vous vous efforcez de vous convaincre de votre bon droit et vous recherchez des explications. Vous échafaudez des hypothèses<sup>2</sup>.

### **11.3. La recherche des informations**

Des situations difficiles à interpréter conduisent à rechercher des éléments de compréhension. Dans cette phase, vous entrez en relation avec la personne, chacun cherche à obtenir des éléments de réponses et d'explications pour ses interrogations. Les protagonistes se jaugent et se mesurent mutuellement et tentent d'apprécier la compacité de la position de leur opposant<sup>3</sup>.

### **11.4. L'opposition affirmée**

Vous n'êtes pas d'accord avec les attitudes, les choix, les opinions ou les besoins de l'autre et vous lui faites savoir de vive voix, il vous allègue également ses propres arguments. En cette phase, les positions et les impressions sont claires : un différend vous oppose. Cette étape conduit à une négociation, soit à un raffermissement de situation de départ<sup>4</sup>.

### **11.5. Le conflit déclaré**

Vous refusez toute concession, tout compromis. Votre adversaire fait de même. Chacun est bloqué sur sa version des faits, sur son interprétation de la

---

<sup>1</sup> Ibid, P : 41.

<sup>2</sup> Ibid, P : 42.

<sup>3</sup> CHRISTOPHE Carré, Op cit, P : 42.

<sup>4</sup> Ibid, P : 42.

réalité et tente par distincts biais de mettre en exergue la supériorité de sa position, tout en cherchant à dévaloriser celle de l'autre et à réduire son crédit personnel<sup>1</sup>.

## **12. Les issues au conflit**

Le conflit n'est pas un accident. Il fait partie de l'existence, lorsque vous aurez tenté de faire face au déséquilibre qu'il a provoqué dans votre vie affective et relationnelle, quatre cas de figures sont en mesure d'explicitier et d'incarner la finalité du conflit<sup>2</sup>.

### **12.1. Issue positive**

Vous avez réussi à régler le différend de façon positive, à trouver un accord équitable avec votre opposant et à revenir à une situation calme. Le conflit vous a permis, l'un et l'autre d'évoluer personnellement et d'envisager de nouvelles perspectives quant à la façon d'en aborder les conflits futurs<sup>3</sup>.

### **12.2. Retournement**

Comme suite au désaccord, l'un des protagonistes a complètement changé d'optique : il se rallie intégralement et en toute droiture au point de vue de son opposant, sans le moindre remords<sup>4</sup>.

### **12.3. Usage d'une contrainte**

La négociation n'a pas abouti parce que l'une des parties a refusé le dialogue. Mais vous êtes parvenu à sortir du conflit en utilisant, dans un but de protection, un rapport de force pour faire pression sur l'autre et le contraindre à agir, vous

---

<sup>1</sup> Ibid, P : 43.

<sup>2</sup> Ibid, P : 173.

<sup>3</sup> CHRISTOPHE Carré, Op cit, P : 173.

<sup>4</sup> Ibid, P : 173.

avez pu, par exemple, faire appel à la justice ou solliciter l'intervention d'une tierce partie<sup>1</sup>.

#### **12.4. Persistance du conflit**

Le conflit persiste, pour des raisons multiples, vous n'avez pas pu, pas su, pas voulu solutionner le problème de façon satisfaisante, pour autant accepter une solution transitoire afin d'en préserver la relation et instaurer la paix. En réalité la trêve ne procure pas un dénouement intégral du conflit<sup>2</sup>.

### **13. Les conséquences du conflit**

#### **13.1 Les conséquences constructrices**

Il est tout à fait admissible qu'un conflit se débouche sur des issues positives, si bel et bien deux conditions primordiales soient remplies, en premier lieu le conflit ne doit pas mettre en péril la survie de l'organisation et deuxième lieu, il faut qu'il y ait au sein de l'entreprise un encadrement privilégiant la gestion des conflits.

Une sorte d'encadrement peut incarner maintes formes (cercle de qualité, arbitrage des plaintes et griefs, politique de portes ouvertes, programme d'aide aux employés, etc.). Une fois qu'un conflit est maîtrisé précocement, il en découle de ce fait des avantages profitables à l'organisation, entre autres une plus grande ouverture d'esprit, un accroissement de la créativité, de la création d'une solidarité et l'engagement des travailleurs. Ce sont là autant d'espaces positifs pouvant résulter d'une résolution constructive d'un conflit.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Ibid, P : 173.

<sup>2</sup> Ibid, P : 173.

<sup>3</sup> L. DOLAN Shimon, Op cit, P : 207.

**13.2 Les conséquences destructrices**

Il va de soi que certains conflits donnent lieu à des réactions extrêmes. Ces conflits ont forcément des retombées négatives sur la vie interne de l'organisation. S'ils perdurent dans le temps, dans ce cas de figure on assiste à l'apparition de l'hostilité engendrée, notamment, par un processus d'escalade aboutissant au durcissement des positions initiales. Toute forme de collaboration devient alors impossible, et c'est l'organisation en entière qui en souffre.

Au final ; les conflits majeurs suscitent une nette réduction de la confiance mutuelle, et il en résulte que chacun des membres de l'organisation, met en avant ses propres objectifs au détriment des finalités de l'organisation. En outre un conflit non résolu est en mesure d'introduire une démotivation et démobilisation des travailleurs, un bris de lien de confiance, de l'absentéisme, de l'hostilité interpersonnelle ainsi qu'une immense vulnérabilité, à toutes situations conflictuelles futures. Ainsi pour finir, étant donné les propos avancés précédemment concernant les effets infernaux des conflits, il est indispensable qu'on se focalise d'avantage sur leur résolution, en vue d'épargner à l'organisation des situations de blocage avec toutes ces répercussions qui vont dans la destruction massive de toute organisation ou entreprise<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> L. DOLAN Shimon, Op cit, P : 208.

**Résumé du chapitre**

Le conflit se définit comme étant une manifestation d'une crise relationnelle, d'une confrontation d'idéologie, d'intérêts et de culture. Aux origines de l'émergence des conflits, on y trouve une multiplicité de facteurs, qui se varient entre influences culturelles, erreurs d'interprétation, dysfonctionnement organisationnel, et enfin l'exercice du pouvoir. Cela dit la connotation négative qu'on attribue au conflit, celui-ci est d'une nécessité capitale au sein d'une organisation, dans la mesure où il procure une redéfinition des relations avec autrui, et ouvre de nouvelle perspective du changement.

Notre façon d'opérer des choix, d'interpréter le comportement d'autrui sous l'influence du milieu social dans lequel on évolue ne constitue pas une tâche aisée, dans la mesure où une simple erreur d'interprétation, une incompatibilité de rôles, une divergence de valeurs, met en exergue l'émergence d'un ensemble de conflits distincts selon l'objet et le contenu de chacun (conflit destructeur, constructif, cognitif, d'intérêt, d'identité, latent, ouvert, ainsi que de pouvoir...

Le conflit met en présence plusieurs individus confrontés à des divergences de points de vue, de besoin, de comportement. On distingue plusieurs types de conflits selon le nombre des personnes, engagés dans la confrontation, et la nature de leur relation. Les conflits internes (intra-personnel), concerne un individu isolé, cela dit peut se répercuter sur l'extérieur et impliquer d'autres personnes, dans ce cas de figure on fait allusion aux conflits interpersonnels, qui désignent les oppositions entre plusieurs personnes. Au sein d'une organisation les tensions, les différences, mettent en péril l'équilibre relationnel, et l'harmonie du groupe de ce fait, des conflits intragroupes prennent formes. Lorsque les relations conflictuelles s'étendent à

l'extérieur du groupe (avec d'autres groupes, services...), en vue d'en préserver l'authenticité, la culture et la souveraineté du groupe, on parle bien évidemment des conflits intergroupes.

Le conflit passe par quatre phases différentes : une phase préliminaire, propice au développement du conflit, une phase de latence au cours de laquelle la mésentente est plus au moins perceptible par les protagonistes, une phase de recherche d'information qui est en mesure d'accentuer ou mettre un terme au désaccord, une phase d'opposition affirmée où le différent apparaît clairement et une phase de conflit déclaré qui se traduit par l'affrontement.

Les issues du conflit se présentent en quatre situations conformément à l'évolution du conflit et les choix opérés par les antagonistes. Il s'agit d'une issue positive pour la première situation où le conflit prend fin, avec une maturité personnelle acquise pour les antagonistes, et en ce qui concerne la deuxième situation qui est caractérisée par l'adoption de l'un des antagonistes l'idéologie de son rival et opposant, pour la troisième situation, l'un des parties opposante fait recours à un rapport de force pour inciter l'autre partie à céder en l'occurrence la justice ou l'intervention d'une tierce partie, comme dernière situation, la persistance du conflit due à un refus, ou à l'incapacité des antagonistes à mettre en place une solution plus au moins satisfaisante.

Au final le conflit induit des conséquences destructrices, qui se présentent en la dégradation du climat de travail, perturbation du réseau relationnel, etc. Toutefois le conflit peut engendrer des conséquences constructives dans la mesure où il permet la redéfinition des relations sur de nouvelles bases plus saines, comme il stimule la créativité et l'esprit de négociation.



### Préambule

En vue de choisir une stratégie de résolution de conflit la plus appropriée, les antagonistes et les gestionnaires sont tenus d'examiner minutieusement les circonstances et les conséquences possibles des différentes stratégies.

Afin de pouvoir résoudre un conflit, ils peuvent combiner plusieurs stratégies ou opter pour une de référence à une autre. La stratégie choisie détermine généralement l'issue du conflit : elle peut être destructive ou, au contraire, constructive.

Evidemment, les réactions face aux conflits dépendent étroitement de l'attitude et de la perception des antagonistes par rapport à une telle situation (la situation du conflit).

Ainsi, l'expérience passée et les valeurs d'une personne sont susceptibles d'affecter l'adoption d'une stratégie particulière : celle qui opte pour une attitude négative aura tendance à vouloir éviter le conflit en raison des conséquences négatives qu'elle prévoit ou encore à tenter de trouver des solutions qui ne conviennent qu'à l'une des parties ; la personne qui adopte une attitude positive, qui consiste en la confrontation du conflit. En somme-les antagonistes ne réagissent pas de la même façon.

### **1. Analyser le conflit pour mieux le manager**

Une fois les questions des personnes éclaircies, le premier travail, avant de se laisser emporter par l'enchaînement automatique des réactions, est de s'interroger, sans a priori, sur les raisons profondes du conflit.

Analyser la situation, c'est d'abord retracer l'histoire du lieu, des personnes et des équipes, pour comprendre les décalages qui ont conduit au conflit. Il faut étudier les enjeux, en recherchant entre autres les intérêts particuliers.

Reconstruire ensuite le processus de la dégradation des relations, et lister les signaux d'alarme : disputes, arrêts maladie, accidents, etc.

Le sens de ces signaux va éclairer l'analyse. Après avoir consigné l'ensemble de réflexions, en les organisant sur un plan auquel, on pourra se référer au moment de la prise des décisions. Ainsi on pourra agir en toute logique, à l'abri des pressions, en intégrant les éléments nouveaux qui apparaîtront.

Lorsque le conflit est confus ou complexe, sa signification n'est pas évidente, les pistes sont quelquefois suffisamment brouillées pour compliquer la tâche. Dans ce cas-là il est impératif de former des hypothèses à éprouver ultérieurement par le biais de l'observation. Au fur et à mesure du déroulement du conflit apparaissent les intentions réelles des acteurs et les buts finaux poursuivis, qui serviront à valider l'une ou l'autre des options en notre possession.

Plus rapidement on aura une vision claire de la partie qui se joue plus vite on pourra à la fois :

- Déterminer la ligne des actions personnelles, notamment en choisissant les outils de résolution de conflit ;
- Servir de référence à ceux qui nous entourent ;
- Leur ouvrir des perspectives ;
- Travailler avec les opposants à un apaisement puis à une solution du conflit ;
- Préparer l'avenir et les changements nécessaires<sup>1</sup>.

### **2. Concevoir et appliquer une stratégie**

L'analyse du conflit jointe à la connaissance de votre style privilégié de gestion des conflits constitue un préalable indispensable à l'élaboration d'une

---

<sup>1</sup> RICHARD Béard et PIERRE Pastor, Gestion des conflits, éd Liaisons, Paris, 2000, P : 175.

stratégie. Après avoir analysé soigneusement le conflit, vous arrivez à l'étape où il vous faut faire un choix, agir et observer rigoureusement ce qui se passe.

Il importe de se situer clairement quant à la stratégie à adopter. L'ambivalence par rapport à ce qu'il convient de faire contribue souvent à prolonger la situation conflictuelle. Pour sortir de l'ambivalence, il faut clarifier ses intentions : « *Qu'est-ce que je veux vraiment ? Quel est mon objectif ?* »

Savoir ce que vous voulez vraiment, expliquer les raisons d'être de votre démarche de dénouement du conflit, voilà une opération en apparence d'une grande simplicité, voire d'une banalité évidente, mais qui s'avère à l'usage d'une redoutable efficacité. Comme le soutient Genelot « clarifier ses intentions, c'est clarifier le sens de son action, c'est clarifier sa vie ». Entreprendre une démarche de dénouement de conflit peut conduire à mettre au jour des antagonismes irréductibles avec lesquels il faudra apprendre à vivre. Et Genelot poursuit en disant : « si on ne fait pas d'effort pour clarifier nos intentions, c'est qu'au fond de la représentation confuse qu'on en a nous convient. L'immobilité de notre pensée est alors guidée par notre volonté de ne rien changer <sup>1</sup>».

### **3. Les stratégies génériques**

#### **a. l'évitement (ou la fuite)**

De manière générale, l'être humain éprouve une répugnance à l'égard des conflits : ils font peur, ils affectent un certain ordre et une routine connue, sinon confortable. Il fera tout pour les contourner, les tenir en distance, cela dit sa parfaite conscience de la passivité et l'incapacité de cette attitude d'évitement à mettre fin au conflit, il préfère l'adopter, car pour lui ignorer le conflit, est synonyme de sa disparition.

---

<sup>1</sup> CORMIER Solange, Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail, Presse de l'université de Québec, Québec, 2004, P : 68.

Cependant l'évitement n'est pas neutre, il contribue à maintenir la situation conflictuelle. Il faut noter aussi que l'évitement, dans certains cas, conduit à l'escalade de la dynamique conflictuelle : plus vous on évite le conflit, plus l'autre augmente l'intensité ou la fréquence des comportements dérangeants. Il faut être attentif pour débusquer les raisons fallacieuses qui justifient l'évitement, telles que la crainte de blesser l'autre, la peur de provoquer une réaction dramatique ou le manque d'habilité de communication, lesquelles sont fréquemment inter reliées.

La crainte de blesser recouvre souvent la peur d'être confronté dans son identité, d'être ébranlé dans ses certitudes<sup>1</sup>.

### **b. L'accommodation**

L'accommodement représente le plus haut degré de prise en considération des désirs et attentes de l'autre. Ceux qui ont recours à cette stratégie d'une manière intensive le font pour en préserver la relation. Ce sont habituellement des personnes pour qui les aspects relationnels sont beaucoup important que la tâche, les risques inhérents au recours intempestif à l'accommodement est de préserver la relation au détriment des aspects primordiaux de soi. A cet effet, Lerner (1985) parle de « de-selfing ».

S'éloigner de soi signifie qu'un trop grand nombre des ses valeurs, désirs, espérances, sont mises en veilleuse pour sauvegarder une relation qui est, généralement très exigeantes et peu valorisante. Dans un conflit relationnel l'accommodement peut être un moyen de signifier à l'autre votre bonne volonté à rétablir une relation moins conflictuelle<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> CORMIER Solange, Op cit, P : 65.

<sup>2</sup> CORMIER Solange, Op cit, P : 66.

**c. le compromis**

Lorsque les individus composant les deux parties adoptent une attitude de compromis en situation de conflit, ils consentent généralement à faire des sacrifices considérables. En effet, cette attitude ne permet de satisfaire entièrement ni les intérêts des uns ni les intérêts des autres. On cherche donc une solution moyenne qui sera partiellement satisfaisante pour chacune des parties. Ainsi que la stratégie de compromis est en mesure d'en procurer aux deux parties une possibilité d'atteindre partiellement leurs objectifs<sup>1</sup>.

**d. la compétition**

Les individus qui privilégient la stratégie autocratique sont ceux qui ont l'intention vive de satisfaire leurs propres intérêts au détriment des intérêts des autres. Il n'y a pas l'ombre d'un doute dans leur esprit : la situation exige qu'une partie sorte gagnante et ce sera eux. Ce type de réaction peut se justifier en période de crise. En effet, citons l'exemple du gouvernement américain à l'époque de Reagan avait dû congédier et remplacer les contrôleurs aériens par des militaires parce que, en déclarant la grève, ces contrôleurs paralysaient le trafic aérien<sup>2</sup>.

**e. La collaboration**

L'approche collaboratrice requiert à la fois un haut degré d'affirmation de soi et un fort désir de collaborer avec l'autre. Cette approche intègre les préoccupations, les attentes et les visions des deux parties. Elle requiert énormément de temps, d'énergie, d'ingéniosité, d'empathie et de persévérance. Pour résoudre un conflit selon cette approche, il faut être capable de dialogue, une pratique communicationnelle ayant ces exigences spécifiques.

---

<sup>1</sup> L. DOLAN Shimon, Op cit, P: 204.

<sup>2</sup> Ibid, P: 204.

Les personnes qui adoptent une stratégie de collaboration cherchent une solution qui permettra de satisfaire pleinement les besoins de deux parties engagés dans le conflit.

Par ailleurs, prendre l'initiative de rencontrer l'autre partenaire afin dénouer le conflit comporte certains risques. D'abord un risque d'envenimer la relation davantage, d'être considéré comme la seule source du problème, de porter atteinte à votre réputation, de faire face à la manipulation. À l'inverse, il existe de fortes chances à ce que vous contribuiez grandement à l'amélioration de la situation, d'augmenter votre potentiel de crédibilité, de susciter l'ouverture chez l'autre, de devenir un modèle pour les autres collègues<sup>1</sup>.

#### **f. L'agression**

Vous êtes face au désaccord, sans possibilité ou volonté de finir, mais vous n'avez pas envie non plus de vous soumettre. Vous adoptez donc une troisième réaction, réflexe de base : l'attaque. Agresser de peur d'être soi-même agressé répond souvent à une angoisse, à un sentiment d'être personnellement mis en danger ou à un besoin de décharger ses tensions, de s'affirmer, de montrer que l'on est capable de faire quelque chose.

L'attaque peut prendre de multiples formes dans la relation conflictuelle, s'exprimer à mots couverts ou de manière brutale<sup>2</sup>.

#### **g. La manipulation**

Il s'agit d'une réaction moins « réflexe » que les trois premières. Manipuler revient à exercer « en douceur » une manipulation sur les autres en utilisant des moyens détournés ou des ressorts affectifs. Ce comportement est parfois inconscient.

---

<sup>1</sup> CORMIER Solange, Op cit, P : 65.

<sup>2</sup> CHRISTOPHE Carré, Op cit, P : 135.

L'objectif latent du manipulateur est de parvenir à ses fins en réglant le désaccord à son avantage, sans tenir compte des intérêts de l'autre<sup>1</sup>.

#### **4. Les stratégies alternatives**

Dans certains cas, quand l'émotivité est très forte, il est préférable de solliciter les services d'une personne extérieure au conflit, comme un arbitre, un médiateur, un conciliateur, qui agira en tant que facilitateur.

##### **4.1. Le recours hiérarchique**

Il permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion. Il fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec et sans partie pris) et de façon définitive. Ce type de résolution de conflit est nécessaire dans des situations d'urgence mais pose le problème de la durée de son effet. En effet, la plupart des temps ces recours hiérarchiques imposent une solution sans résoudre le problème de l'animosité entre les individus. On débouche sur un conflit latent.<sup>2</sup>

##### **4.2 L'arbitrage**

Par rapport au recours hiérarchique, l'arbitrage implique les parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre qui, généralement désignera lui-même un troisième arbitre. Dans ce cas, les parties se trouvent impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée sans rebondissement. Cependant, cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent donner leur consentement ce qui est en soi premier pas vers la « réconciliation ».

Concernant le processus de résolution de conflit par le biais de l'arbitrage ce fait de la sorte. Les arbitres convoquent les parties convoquent les parties en les

---

<sup>1</sup> CHRISTOPHE Carré, Op cit, P : 135.

<sup>2</sup> YVAN Potin, Op cit, P : 10.

invitant à présenter leurs arguments, avec l'obligation de transmettre leurs documents à l'adversaire. Les arbitres doivent motiver leur décision, en explicitant les raisons de leur décision. La sentence doit être acceptée par les parties, qui sont généralement de bonne foi. Si l'une des parties refuse d'exécuter cette sentence, seul le tribunal de grande instance peut le faire exécuter<sup>1</sup>.

### **4.3. la médiation**

Pour sa part, le médiateur n'est pas tenu de rechercher une solution à tout prix. Son rôle consiste, d'abord et avant en la restauration de la communication, de faire en sorte que les opposants entretiennent une relation plus pacifique en surmontant leurs antécédents. Il s'efforce d'être réaliste, concret et objectif. La démarche fonctionne en quatre étapes.

- a- Présentation, installation d'un climat propice et l'instauration des règles de travail.
- b- Présentation des faits, à tour de rôle, par les personnes en conflit.
- c- Recherche de solutions.
- d- Formulation d'un accord et transcription écrite. Signature du contrat par les antagonistes<sup>2</sup>.

### **4.4. La conciliation**

Il s'agit de régler le désaccord à l'amiable en trouvant une issue favorable pour les antagonistes. La conciliation est une forme de négociation « assistée » dont l'objectif est de parvenir à un compromis. Le conciliateur n'est un juge, ni un policier, ni un avocat. Il ne prend parti, ne décide pas à la place des opposants et travaille sous le sceau de la confiance<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> RICHARD Béard et PIERRE Pastor, Op cit, P : 203.

<sup>2</sup> CHRISTOPHE Carré, Op cit, P : 185.

<sup>3</sup> CHRISTOPHE Carré, Op cit, P: 185.



**4.5. La négociation**

La négociation est l'instrument fondamental de toute coopération humaine. Elle consiste simplement à échanger des propos en vue de trouver des accords pour une action commune, elle permet également à ceux qui ne se parlaient plus de recommencer à travailler ensemble.

Pour mettre en œuvre les techniques de négociation afin de pallier aux conflits, il faut d'abord étudier les normes culturelles qui peuvent influencer la négociation, de garder une certaine distance par rapport à la discussion. À tout moment, on doit être capable de faire le point sur l'état d'esprit des uns et des autres, sur les ouvertures possibles, sur les moyens de contourner les pièges et de surmonter les obstacles, de dénouer les blocages<sup>1</sup>.

**5. Les différents types de négociation*****5.1. La négociation peut être conflictuelle (gagnant/ perdant)***

C'est le cas lorsque des préjugés concernant l'un ou l'autre des individus existent ou lorsque les intérêts semblent totalement opposés<sup>2</sup>

***5.2. La négociation peut être coopérative (gagnant/ gagnant)***

C'est le cas lorsqu'on assiste à un consensus (*adhésion commune à une solution satisfaisant les deux personnes*), une concession (*renoncement à une partie de ses prétentions par l'une des personnes*) ou un compromis (*concession réciproque des personnes*<sup>3</sup>).

**6. Les techniques de négociation**

*Il existe six techniques de négociation qui sont représentées comme telles :*

---

<sup>1</sup> THIERRY Garby, La gestion des conflits, Ed Economica, Paris, 2004, P : 7.

<sup>2</sup> YVAN Potin, Op cit, P : 10.

<sup>3</sup> YVAN Potin, Op cit, P : 11.

- ***La technique des pivots***

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

- ***Les techniques de maniement du temps***

Elles à jouer en allongeant la durée de la négociation pour user l'adversaire, puis brutalement d'exiger des délais et de fixer des ultimatums. C'est une sorte de « guerre des nerfs » où les contraintes de temps se supposent pour déstabiliser l'adversaire.

- ***La technique « point par point »***

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

- ***La technique des jalons***

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

- ***La technique des bilans***

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

- *La technique des quatre marches*

Il s'agit d'un jeu de repli dans lequel il évoque les solutions de manière progressive. Il s'agit de présenter d'emblée quatre solutions et non pas deux comme c'est souvent fait de manière caricaturale. La première solution est au-delà de son propre seuil de rupture, elle est beaucoup trop avantageuse pour l'autre et dramatique pour soi. C'est en fait une solution de pure forme.

La seconde solution est peu avantageuse mais acceptable pour soi et excellente pour l'autre.

La troisième est l'inverse de la seconde. La quatrième est l'inverse de la première : idéale pour soi et inacceptable pour l'autre. La technique consiste à présenter la première solution de manière à l'éliminer pour son côté injuste, dangereux, puis à détruire la solution suivante à l'aide d'arguments techniques solides et en profitant de la déstabilisation créée par la première présentation. Enfin, il ne reste que les deux dernières solutions, la troisième apparaissant finalement comme le compromis<sup>1</sup>.

## **7. Les indicateurs de conflits**

Finalement on peut détecter, l'émergence des conflits grâce à un agrégat d'indicateurs, les manifestations de conflits demeurent pratiquement les mêmes dans toutes les entreprises et les organisations, on distingue entre autres six, qui sont primordiaux ; l'absentéisme, le taux de morbidité, une baisse remarquable de la productivité, un recul significatif du rendement, une crise de confiance, et enfin des relations interpersonnelles profondément perturbées. Ces s indicateurs tendent à indiquer une désaffection entre les salariés relativement à leur contexte professionnel. Une situation de la sorte nécessite un encadrement et une prise en charge dans l'immédiat afin de délimiter le champ des retombées négatives de cette impasse organisationnelle.

---

<sup>1</sup> YVAN Potin, Op cit, P : 11.

Toutefois, il est important de signaler, que les dirigeants ne prennent pas en considération la dangerosité de ces indicateurs communément, ce qui accentue leurs effets et les rend plus pernicieux et plonge l'entreprise ou l'organisation dans une régression productive et de performance.<sup>1</sup>

## **8. Les profils à surveiller au sein d'une entreprise**

Il est à savoir qu'au sein de l'entreprise, on peut détecter et accompagner voire même éviter l'éclatement des conflits, en mettant l'accent sur quelques profils des personnes qui sont en mesure de susciter des conflits. et ces profils se présentent comme suit :

### **8.1) *Le médisant :***

Il répand les rumeurs désagréables, attise en douce les inimitiés. Dès qu'on l'a identifié, il faut le neutraliser en le confrontant en public, sans pour autant l'humilier.

### **8.2) *L'agressif :***

Avec lui, le moindre désaccord vire au drame. Ne tombez pas dans son piège, relativisez ses excès et faites lui s'expliquer pour désamorcer ses attaques.

### **8.3) *Le martyr :***

Il est persuadé que tous veulent lui faire du mal. Il déclenche des micros conflits personnels les uns après les autres. C'est le fruit de son angoisse. Expliquez-lui bien les décisions le concernant afin d'apaiser ses angoisses.

### **8.4) *Le stakhanoviste :***

Fou de travail il a aussi une fâcheuse tendance à vouloir faire celui des autres. Donnez-lui en plus, rien que pour lui.

---

<sup>1</sup>BENOIT Ndong Soumeht, Directeur Général de l'ENAM, Forum africain sur la prévention et la gestion des conflits sociaux dans l'administration publique, Yaoundé, 22 – 24 Septembre 2008, P : 7.

**8.5) Le rebelle :**

C'est un quasi-réflexe, il prend le contre-pied de tout. Si vous savez l'impliquer et comprendre ses attentes, vous en ferez le meilleur des alliés. **8.6)**

**Le fanfaron :**

Joueur et ambitieux, il place tout sur le terrain de la rivalité. C'est lui le meilleur ! Encouragez-le tout en lui faisant bien savoir qu'il doit respecter ses autres collègues.

**8.7) Le tyran :**

Son équipe doit vibrer à son rythme et à son humeur. Il n'accepte pas la critique. Faites-lui savoir que vous ne gérez pas de cette manière et que tous ont leur mot à dire.<sup>1</sup>

**9. Les trois règles de la communication en situation de conflit**

*Maitriser la communication est donc un élément majeur pour « fluidifier » les relations, prévenir les conflits lourds, ou résorber les conflits déclarés.*

**➤ Etre pédagogue**

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

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

---

<sup>1</sup> Vie Professionnelle, « Gérer les conflits dans une équipe » – Management, Juin 2002.

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

Cela veut dire qu'il faut être en capacité d'offrir une certaine vision aux autres, à ceux qui se trouvent sous votre responsabilité. Cette vision ouvre des perspectives aux différents acteurs de la situation et vous met en position de référent. Quoi qu'il se passe ensuite, ces acteurs vous seront reconnaissants de ne pas céder à l'affolement, à la surenchère, à la gabegie ambiante.

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

➤ ***Respecter les règles et valeurs***

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

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

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

### ➤ *Etre positif*

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

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

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

- **Sécuriser.** Cette démarche se joue sous trois angles : sécuriser pendant les phases de conflit, non seulement sécuriser ceux qui sont à vos côtés, mais aussi s'opposent à vous. La sécurisation de ceux qui s'opposent à vous induit l'idée d'un respect mutuel, mais également l'affirmation que le conflit est un phénomène normal et naturel, une opportunité pour chacun de gagner, à condition de faire preuve de bon sens et d'intelligence. Enfin, la sécurisation permet de « diriger » le conflit, notamment ses aspects dérangeants.
- **Valoriser.** La valorisation procède du même raisonnement. L'adversaire n'est pas un individu détestable. A détruire, mais interlocuteur avec qui, en tout état de cause, il va falloir trouver une solution au conflit. Cela sera possible d'obtenir, mais tout simplement que vous considérez que l'autre existe avec ses intérêts propres<sup>1</sup>.

### 10. La résolution des conflits au travail par prévention

#### 10.1 former les individus aux fonctionnements humains

Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain. Les méthodes sont très variées.

Ces approches ont pour un ultime objectif de doter les participants d'un référentiel culturel commun. Ainsi en va-il de formations à l'esprit d'entreprise dans les organisations de développement personnel.

---

<sup>1</sup> RICHARD Béard et PIERRE Pastor, Op cit, P : 166.



Les approches les plus répandues en matière de résolution des conflits ont pour finalité de doter chacun (e) de savoir-faire comportementaux de contrôle de soi et de compréhension des autres<sup>1</sup>.

### **10.2 Extirper le problème à la racine aux lettres anonyme**

Le manager doit être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur, il doit toujours pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe lors des pauses par exemples, afin de prodiguer l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuelles incompréhensions et les petites tensions.

Ces derniers, si elles ne sont pas évacuées rapidement, peuvent s'accumuler et constituer des conflits larvés qui se manifesteront tôt ou tard de manière violente.

Parmi les solutions pratiques qui contribuent à apaiser le climat social au sein d'une entreprise, on peut citer la boîte à suggestions, très aisée à mettre en place, où tous les employés peuvent faire leurs remarques, critiques et suggestions, dont devra tenir compte le manager<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> YVAN Potin, Op cit, P : 12.

<sup>2</sup> YVAN Potin, Op cit, P : 12

**11. Envisager le conflit autrement**

Les rapports entre les hommes sont souvent considérés sous l'angle du bien ou du mal, du vrai, du faux, du concret, ou de l'incorrect. Nous avons tous tendance à estimer que, si notre point de vue est juste, celui des autres est nécessairement incorrect ou inadapté. Cette vision nous limite dramatiquement et nous piège dans un fonctionnement limité. Plus grave, cette tendance manichéenne à considérer les personnes et leurs actes induit des affrontements inévitables. Par la suite, ceux-ci revêtent un caractère militaire franchement négatif : il faut se battre, lutter, vaincre le mal. Ces métaphores guerrières pullulent dans les entreprises et entretiennent un esprit belliqueux, à notre avis, souvent déplacé. Il faut lutter, certes, mais sur le plan des idées et des propositions, par sur celui des personnes.

Thomas Gordon dénonce cette façon d'envisager le conflit quand il dit : « *les conflits deviennent pour la plupart des gens des luttes pour le pouvoir dans lesquelles il y a un gagnant et un perdant.* » c'est en cassant ce cycle logique gagnant-perdant et en instaurant une approche gagnant-gagnant que notre image du conflit évoluera.

Ces conflits, avec leur cortège de violence et de peur, sont très mal vécus, à juste titre, par tous les protagonistes. Cependant, il est nécessaire de prendre conscience que cette vision négative du conflit est souvent démentie par la réalité. Bien qu'un conflit génère toujours du stress ou de l'angoisse, comme toute situation nouvelle, il est tout de même porteur d'évolution.

Pour enrayer cette vision négative, il ne faut pas la nier, mais accepter la réalité de la peur et du stress, et reconnaître que des individus veulent éviter un combat stérile.

Il faut prendre le problème à bras le corps, analyser rigoureusement les facteurs d'escalade du conflit mais, aussi, souligner les éléments modérateurs qui

renversent la vapeur, en instaurant un cercle vertueux. La réflexion s'élargit encore si nous commençons à envisager concrètement les outils efficaces pour parvenir à cette « gestion » plus douce des conflits.

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

La détermination d'une approche résolutive change l'image même du conflit. Il faudra dans cette approche susciter la confiance, amener la coopération, favoriser l'écoute etc .

Mais, ce qui est surprenant, c'est l'aura sulfureuse qui caractérise toutes les formes de négociation. Elles sont désobligeantes pour les dirigeants, suspectes pour les employés qui craignent d'être manipulés. Nous sommes en général peu enclins aux réformes progressives. Nous préférons une pratique de rupture. Nos gains sont-ils pour autant supérieurs ? A chacun de s'interroger sur cet aspect de notre culture et, à l'inverse, sur l'intérêt d'une autre culture de conflit.

Ce qu'il faut souhaiter, c'est que la gestion des conflits s'intègre dans la culture d'entreprise, au même titre que les multiples règles et valeurs qui la façonnent<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> RICHARD Béard et PIERRE Pastor, Op cit, P : 237.

Partie Pratique

Chapitre I

Présentation de  
l'organisme d'accueil

**Section 1 : organisme d'accueil****1. Historique et organisation de la direction régionale de Bejaia (DRGB) :**

SOPEG : société pétrolière de gérance fut créée le 12 mars 1957, implantée à Bejaia, dont le siège était à Paris (France). Elle s'occupait du transport par canalisation d'un oléoduc qui s'étendait à Haoud-El-Hamar située à 25 km de HASSI MESSAOUD jusqu'au terminal pétrolier de Bejaia dont les premières expéditions du pétrole brute à partir de HAOUD-EL-HAMRA au port de Bejaia ont été réalisées en 1959.

Après la nationalisation des hydrocarbures, SOPEG a donné naissance à l'UTC (unité de transport centre), et la récupération de la part de SONATRACH à 100% de ses avoirs de l'ex-pétrolier de gérance (SOPEG).

La direction régionale de Bejaia relève de la division exploitation de l'activité transport par canalisation de SONATRACH.

La direction régionale de Bejaia a pour but :

- ✓ La gestion et l'exploitation des ouvrages et canalisation de transport d'hydrocarbures.
- ✓ La coordination et le contrôle de l'exécution des programmes de transport arrêtés en fonction des impératifs de la production et de commercialisation.
- ✓ La maintenance, l'entretien et la protection des ouvrages et des canalisations, ainsi que l'exécution des révisions générales des machines tournantes et équipements y afférents ;
- ✓ La conduite des études, la réalisation de la gestion de développement des ouvrages et de canalisations.

### **1.1. Présentation de l'organigramme de la direction régionale de Bejaia:**

La Direction régionale de Bejaia est ainsi organisée en :

#### **1.1.1. Assistant de sûreté interne :**

Veille à la sécurité des ouvrages de la région.

#### **1.1.2. Chef de département sécurité HSE :**

Il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain de la DRH et d'assurer le développement du transport des hydrocarbures, son rôle est la prévention, intervention et hygiène de l'environnement.

#### **1.1.3. Le centre informatique :**

Il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications informatiques pour l'ensemble des régions de la division transport.

#### **1.1.4. Sous-direction exploitation :**

Elle chapote deux départements, elle est chargé de l'utilisation et exploitation des installations de transport du pétrole et de Gaz, elle comprend trois (0 3) ouvrages :

- ✓ Un ouvrage de transport du pétrole brut et condensât HAOUD EL HAMRA et le port pétrolier (terminal) de Bejaia ;
- ✓ Un ouvrage de transport de Gaz entre HASSI RMEL et BORDJ MENAIL ;
- ✓ Un ouvrage sur la raffinerie d'Alger.

##### **1.1.4.1. Département d'exploitation liquide (EXL) :**

C'est le département qui gère l'oléoduc et donc les produits (pétrole brut et condensât) transportés via des stations de pompages.

#### **1.1.4.2. Département d'exploitation GAZ (EXG) :**

Il exploite le gazoduc, le terminal GAZ ainsi qu'une station de compression.

#### **1.1.5. Sous-direction technique :**

Elle englobe quatre (04) départements :

##### **1.1.5.1. Département maintenance (MNT) :**

Ce département est chargé d'assurer la maintenance des équipements industriels tournant (pompes électroniques, turbines, ...).

##### **1.1.5.2. Département protection ouvrage (PTO) :**

Il a pour mission la protection des ouvrages contre les actions humaines malveillante volontaire ou involontaire, liées à des erreurs de manipulation (effet de marteau, travaux publics, ...), et actions de nature (glissement de terrains, inondations, .....).

Un ouvrage est une canalisation et tout ce qui gravite autour d'elle comme les stations, les tuyaux et les bacs.

##### **1.1.5.3. Département approvisionnement et transport (ATR) :**

Il est chargé d'alimenter la DRGB en matériel nécessaire à son fonctionnement et d'assurer le transport du personnel de la même entreprise.

##### **1.1.5.4. Département de travaux neufs (TNF) :**

Celui-ci est chargé de l'étude et le suivi de réalisations des projets d'investissement de la DRGB dans différent domaines.

#### **1.1.6. Sous-direction finance et juridique :**

Le département finance prend en charge la gestion comptable et financière de la DRGB. Le service juridique intervient à chaque fois que les intérêts de la DRGB sont mis en jeux pour veiller sur la légalité des transports. Elle chapotes trois départements :

##### **1.1.6.1. Département budget/contrôle gestion :**

Veille à l'établissement des plans prévisionnels et les bilans des budgets.

##### **1.1.6.2. Département finance :**

Il veille au financement (toute sorte confondue) des projets de la région.

##### **1.1.6.3. Département juridique :**

Prend en charge les affaires de justice de la région et l'assurance de tout son patrimoine.

#### **1.1.7. Sous-direction administrative :**

Elle se décompose en trois départements :

##### **1.1.7.1. Département ressources Humaines/communication : (RHC)**

La mission du département est d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évaluation de leurs carrières et de planifier les besoins à court et moyen terme tant en effectif qu'en besoin de formation, de perfectionnement et recyclage.



**1.1.7.2. Département administration et sociale : (ASL)**

Le département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail, comme il gère le personnel de la DRGB.

**1.1.7.3. Département moyens généraux : (MOG)**

Il représente le soutien logique de l'entreprise.

**2. Structure du département des ressources humaines :**

Tenant compte de l'importance des ressources humaines dans le management est dans la stratégie de l'entreprise, la DRGB dispose d'un département de ressources humaines dont la fonction est la recherche et l'acquisition du potentiel humain, le préserver, le développer du point de vue qualitatif et quantitatifs.

Ce département se compose de deux services :

**2.1. Service sélection/formation :**

Dont le rôle principal est le recrutement et la mise en œuvre des plans de formation. Ce service se subdivise en deux sections :

**2.1.1. Section recrutement :**

Ses principales tâches sont :

- ✓ La sélection des candidats selon les besoins ;
- ✓ La transmission des dossiers des candidats présélectionnés aux structures demandeuses qui valident cette présélection ;
- ✓ Le suivi du processus de recrutement du début jusqu'à la dernière étape.

**2.1.2. Section formation :**

Ses principales activités de cette section consiste à

- ✓ Elaborer les plans de formation pour tous les agents de DRGB, afin d'améliorer le niveau académique et faire des recyclages pour certains agents.

**3.2. Service gestion prévisionnelle :**

Son rôle primordial consiste à assurer et vérifier les mouvements des effectifs en qualité, en nature et en carrière. Ses principales tâches sont :

- ✓ Lancer une campagne promotionnelle (chaque année la DRGB lance une campagne pour promotion) ;
- ✓ Lancer une campagne d'avancement qui est une promotion à l'horizontale, qui permet de garder le même poste avec un changement d'échelon ;
- ✓ Etablir le bilan d'emploi, qui est un ensemble de tableau à remplir et qui traite de tous les aspects sur le volet emploi ;
- ✓ Gérer des carrières, le suivi et la gestion de carrière de tous les agents de SONATRCH depuis le recrutement jusqu'à la retraite ;
- ✓ Elaborer un organigramme et veiller au bon déroulement de son application, qui est une traduction schématique de tous les départements de SONATRACH ;
- ✓ Les rapports mensuels et trimestriels ;
- ✓ Traiter toutes les requêtes et demande de mutations.

### **3.3.Les moyens humains :**

L'effectif du département est classé dans le tableau suivant selon les catégories et les services (pour l'année 2009/2010).

### **3.4.Organisation et coordination des différents services du département :**

La planification du personnel a un rôle stratégique pour la gestion des ressources humaines. Par conséquent, il existe des relations de coordination avec les différentes sections : la section recrutement, la section formation.

#### **➤ La coordination du service gestion prévisionnelle avec la section recrutement :**

Une fois les besoins en effectifs sont établis par le service de planification du personnel, ils sont classés par catégorie socioprofessionnelle, par poste et par activité.

La structure chargée du recrutement recherche les candidats susceptibles de satisfaire les besoins exprimés et les exigences demandées.

Par le recrutement la DRGB met en œuvre et en application la politique des ressources humaines qui consiste à l'addition de l'effectif et la réalisation des prévisions.

Ce recrutement peut être interne afin de minimiser les coûts et motiver le personnel de la DRGB « cadre de boîte », il peut également être externe, dans ce cas, il n'est envisagé qu'après épuisement des possibilités interne, après la réalisation du recrutement, l'information est transmise au service de planification pour un suivi de carrière.

➤ **Coordination avec la section formation :**

La formation est l'option la plus visée par la DRGB notamment par le département des ressources humaines car elle constitue un investissement qui porte ses fruits par le biais de l'amélioration des qualifications des agents.

Le service de formation identifie les besoins de la DRGB en matière de formation et de manque de qualification. Le service formation à base de ces besoins élabore un plan de formation qui est transmis à la DG pour approbation, par suite il est mis en œuvre une fois approuvé et suivi avant, pendant et après la formation. L'écart constaté est justifié par le service concerné. Les informations sont transmises au service de planification pour suivi de carrière.

La formation demeure un outil au service du développement de la ressource humaine qui vise à concilier les aspirations des individus et les besoins de la DRGB.

- A l'intérieur du service de planification du personnel, la gestion de carrière des agents est réalisée par les mouvements de promotion, de notification, de formation,

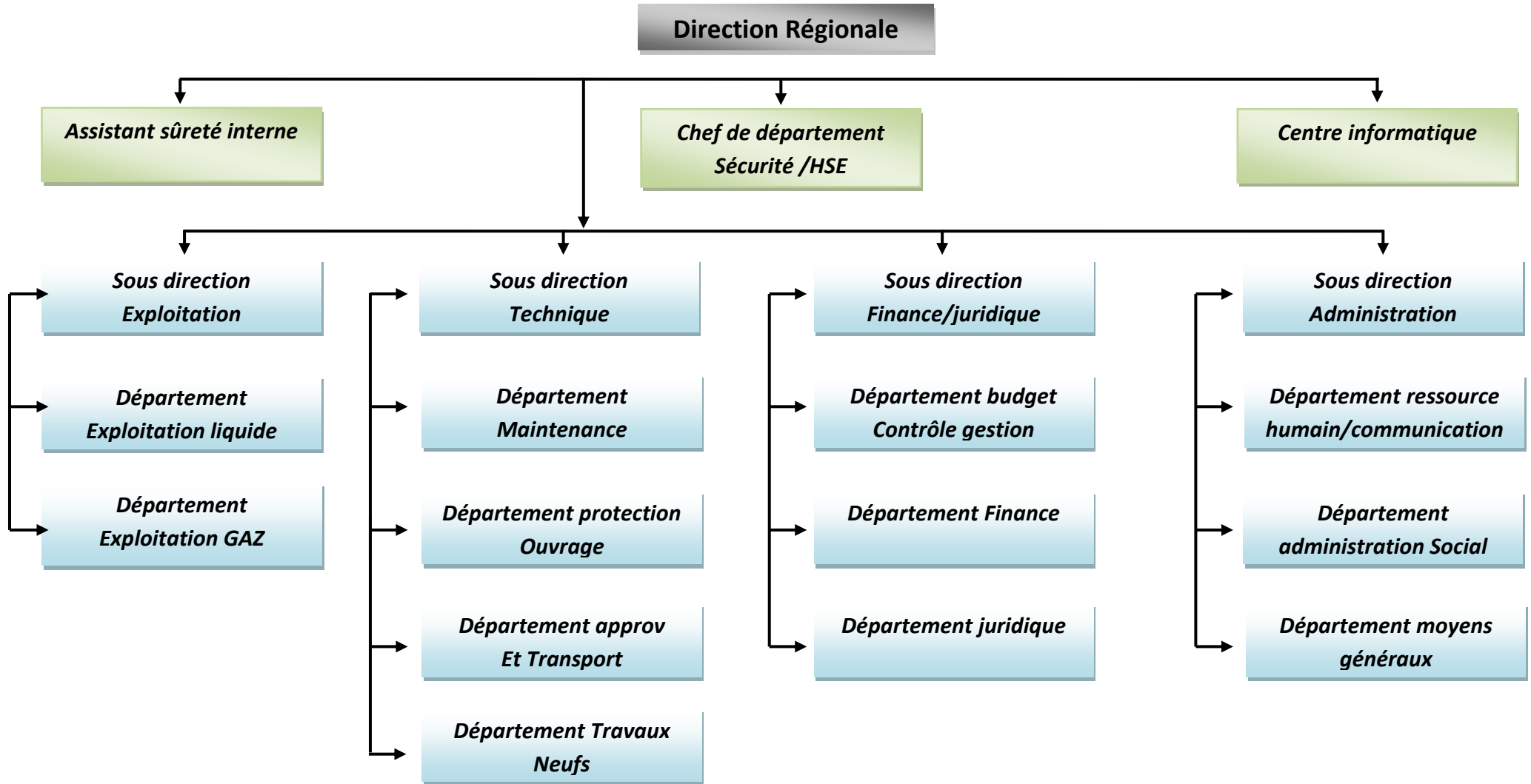
➤ **catégorie socioprofessionnelle :**

L'effectif permanent total de la DRGB en 2009 s'élève à 751 salariés qui se décomposent en « 03 » trois catégories socioprofessionnelles :

- Cadres
- Maîtrises
- Exécutions



**Organigramme de la direction régionale de Bejaia (DRGB/SONATRACH)**



**Figure 2.1**

---

Source:

Document

interne

DRGB/SONATRACH

## 2.2.

**Classification de l'effectif pour catégorie Socioprofessionnelle**

	<b>CSP</b>	<b>INTITULE</b>	<b>CODE</b>
cadre	<b>CS</b>	Cadres	3.5
	<b>ING</b>	supérieur	3.4
	<b>CU</b>	Ingénieur	3.2
	<b>AC</b>	Cadre universitaire Autre cadre	3.1/3.3
Maîtrise	<b>TS</b>	Technicien	2.3
	<b>TECH</b>	supérieur	2.2
	<b>M.ADM</b>	Technicien Maîtrise administrative	2.1
Exécution	<b>ATHQ</b>	Agent technique	1.4
	<b>ATQ</b>	hautement	1.3
	<b>E.ADM</b>	Qualifié	1.2
	<b>AIDES</b>	Agent technique qualifié Exécution administrative Aides	1.1



Source: Document interne DRGB/SONATRACH

Tableau 2.1

**Evolution de l'effectif à la DRGB**

L'évolution de l'effectif à la DRGB sur les neuf dernières années est

CSP/ANNEE	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>CADRE</b>	200	205	207	199	195	205	195	224	231	250
<b>MAITRISE</b>	338	335	341	335	337	340	336	384	397	412
<b>EXECUTION</b>	180	158	145	132	132	117	119	83	87	89
<b>TOTAL</b>	718	698	693	666	664	662	650	691	715	751

comme suite :

Source : Document interne DRGB/SONATRACH

**➤ Les activités :**

On peut compter « 21 » activités qui existent à la SONATRACH. Ces activités sont arrêtées par la direction générale « Alger » pour toutes les régions. Chaque région a ses activités spécifiques et qui sont codifiées pour faciliter le travail et d'établir les plans à la TKE, pour viser et les transmettre à la DG.

**Tableau indiquant les activités de la SONATRACH**

Code	Activités
01	Recherche hydrocarbures
02	Exploitation gisements

03	Transport hydrocarbures
04	Transformation hydrocarbures
05	Commercialisation hydrocarbures
06	Etude développement
07	Suivi réalisation
08	Maintenance industrielle
09	Sécurité industrielle
10	Réalisation
11	Approvisionnement
12	Agriculture
13	Organisation/planification
14	Finance/comptabilité
15	Juridique
16	RH
17	Gestion du personnel
18	Moyens généraux
19	Œuvres sociales
20	Relations extérieures
21	Informatique

Tableau 2.3

Source : Document interne DRGB/SONATRACH

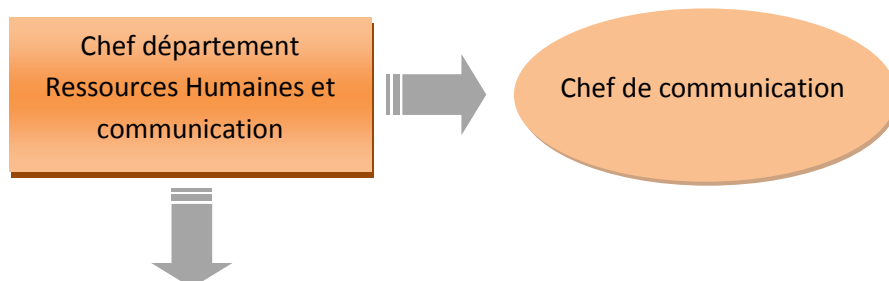
<b>CSP</b>				
<b>SERVICE</b>	<b>cadres</b>	<b>maîtrise</b>	<b>Exécution</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Service formation</b>	04	02	02	08
<b>Service gestion prévisionnelle</b>	04	/	/	04
<b>secrétariat</b>	/	/	01	01
<b>TOTAL</b>	08	02	03	13

Source : Document interne DRGB/SONATRACH

**Tableau 2.4**

Ainsi, l'effectif est de treize personnes dirigées par un cadre supérieur qui est le chef département.

### *Organigramme de département Ressources Humaines*



**Figure 2.2**

---

Source: Document interne DRGB/SONATRACH

Partie Pratique  
Chapitre II  
Analyse et  
interprétation des  
résultats

**Section : II****1. Tableaux relatifs aux données personnelles de notre population d'étude****Préambule**

On va présenter dans ces propos l'interprétation et l'analyse des résultats obtenus autour des caractéristiques personnelles de notre population d'étude qui se caractérise par le fait qu'elle était confrontée à des situations conflictuelles et leurs gestions.

**Tableau n° 1 :** *la répartition de la population selon le sexe*

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Homme	42	82,4 %
Femme	9	17.60 %
Total	51	100 %

Les résultats de ce tableaux prodiguent un pourcentage élevé réservé a la gente masculine estimé de 82,4 %, contrairement un pourcentage moins réduit représenté de 17.60 %.

Il est à savoir que cet écart constaté est dû principalement, a la nature de travail existante au sein de ce service (Terminal) qui nécessite toujours des supervisions sur terrain, et parfois un travail physique, ainsi que un travail de nuit puisque ce service assure un service permanent, sans oublier de citer l'ensemble des dangers qui comporte ce travail.

En ce qui concerne les femmes elles sont orientées principalement vers des tâches administratives.

**Tableau n° 2 :** *la distribution de la population selon l'âge*

Age	Fréquence	Pourcentage
(20-28)	2	3,9 %
(29-39)	23	45,1 %
(40-50)	18	35,3 %
50 et plus	8	15,7 %
Total	51	100 %

On constate d'après les résultats de ce présent tableau que la population est composée de plusieurs tranches d'âges, en commençant la tranche la plus importante à savoir [ 29-39 ans] qui représentée par un pourcentage de 45, 1, puis a une autre [ 40-50ans] avec un pourcentage de 35,3 % , en troisième lieu on y trouve la tranche des plus de 50 ans représentée par un chiffre de 15,7 % , et en dernière lieu la gence d'âge la plus réduite est celle de [20-28 ans].

Il est à signaler que l'âge dominant au sein de ce service et de cette entreprise est celui des jeunes [29-39 ans], ce qui veut dire que l'entreprise SONATRACH s'investit dans cette catégorie afin de les préparer pour prendre la relève.

**Tableau n° 3 :** *la répartition de la population selon la catégorie professionnelle*

Catégorie professionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	20	39,2 %
Agent de maîtrise	19	37,3 %
Agent d'exécution	12	23,5 %
Total	51	100 %

Selon les résultats que comporte ce tableau on constate que le pourcentage le plus élevé est dédié à la catégorie des cadres avec une estimation de 39,2 %, par contre un pourcentage très faible 23,5 % représentant la catégorie des agents de maîtrise, et enfin un pourcentage de 37,3 % qui renvoi au agent d'exécution.

On explique la répartition de ces pourcentages par le fait que, la plupart des tâches sont complexes et nécessitent une maîtrise et un savoir-faire important et se sont les caractéristiques des cadres de cette entreprise.



**Tableau n° 4 :** *la répartition de la population selon le niveau d'instruction.*

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Primaire	0	0 %
Moyen	3	5,9 %
Secondaire	19	37,3 %
Universitaire	29	56,9 %
Total	51	100 %

En raison de l'inexistence des enquêtés ayant un niveau d'instruction qualifié de primaire on était contraint de supprimer la case qui représente ce niveau d'instruction.

Les résultats de ce tableau nous informent que le niveau d'instruction le plus fréquent est celui d'universitaire estimé de 56,9 %, suivi d'un taux de 37,3 % pour le niveau secondaire, quant au niveau moyen son pourcentage est de 5,9 %, et enfin en dernier lieu un pourcentage de 0 % dédié au niveau primaire .

Cette domination du niveau universitaire s'explique par le fait que l'entreprise de la SONATRACH s'investit dans ce créneau vue de son besoin des compétences très appréciée qui est garantie par cette catégorie (universitaire).

Comme on peut l'expliquer par la saturation du marché du travail et de ce fait les universitaires cherchent par tous moyens à trouver un emploi, cela dit sa nature.

**Tableau n°05 :** *la répartition de la population selon l'expérience professionnelle*

Expérience professionnelle	Fréquence	Pourcentage
[1-5 ans]	3	5,9 %
[5-10 ans]	16	31,4 %
[10-15 ans]	13	25,5 %
Plus de 20 ans	19	37,3 %
Total	51	100 %

Le tableau ci-dessous présente les résultats suivants, pourcentage de 37,3 % réservé pour les détenteurs d'une ancienneté de plus de 20 ans, suivi d'un pourcentage de 31,4 % pour [5-10 ans], en troisième lieu vient les détenteurs de [10-15 ans] avec un taux de 25,5 %, et enfin un pourcentage de 5,9 %.

Le fort taux de 37,3 % s'explique principalement par l'ancienneté de l'entreprise SONATRACH depuis son installation à Bejaïa depuis 1971, en deuxième lieu on déduit que cette entreprise a pu fidéliser ses employés notamment par les avantages sociaux et les formations de qualité.

**2. Analyse de la première hypothèse :** qui stipule « *L'aspect culturel des salariés de la SONATRACH affecte étroitement le choix de stratégie de résolution des conflits.* »

**Tableau n°06 :** *l'incidence des valeurs individuelles des salariés par rapport à leurs choix des stratégies de résolutions des conflits.*

L'impact des valeurs	Fréquence	Pourcentage
Oui	38	76 %
Non	13	25,5 %
Total	51	100 %

Ce tableau chiffré nous informe que 76 % de notre échantillon avance qu'en effet les valeurs individuelles des salaires affecte leur choix des stratégies de résolution des conflits, par ricochet un pourcentage de 25,5 % prodigue une appréciation qui va à l'encontre de celle de la majorité des enquêtés .

Il est capital de signaler que la majorité écrasante de notre échantillon justifie que leur choix relativement aux stratégies de résolution des conflits s'explique par un facteur dominant qui n'est autre que la culture. Cette dernière englobe pour eux (les enquêtés) l'éducation familiale, les valeurs, les convictions, les expériences, les connaissances, l'idéologie, les principes, et en dernier lieu la socialisation primaire et secondaire.

**Tableau n° 07 :** *les stratégies adoptées par les salariées en vue résoudre les conflits interpersonnels*

Les stratégies de résolution des conflits	Fréquence	Pourcentage
Evitement	23	34,42 %
Affrontement	10	19,67 %
Compromis	9	14,75 %
Collaboration	14	22,95 %
Accommodation	5	8,19 %
Total	61	100 %

Les résultats de ce tableau montre que 34,42 % de nos enquêtés optent pour l'évitement, suivi d'un pourcentage de 22,95 % pour la collaboration, 19,67 % pour l'affrontement, 14,75 % pour le compromis, et enfin 8,19 % pour l'accommodation.

Il faut dire que le choix d'une stratégie de résolution de conflits est déterminé essentiellement et principalement par le contexte auquel appartient le salarié, et par les valeurs individuelles véhiculées par les salariés, et dans d'autre cas par les conséquences prévisibles de conflits.

**Tableau n°08** : La relation entre le sexe et les stratégies de résolution des conflits.

Stratégies \ Sexe	éviterment	affrontement	compromis	collaboration	accommodation	Total
Homme	20 <b>39,21 %</b>	8 15,68 %	7 13,72 %	13 25,49 %	3 5,88 %	51 100%
Femme	3 <b>30 %</b>	2 20 %	2 20 %	1 10 %	2 20 %	10 100%
Total	23 <b>37,70 %</b>	10 16,39 %	9 14,75 %	14 22,95 %	5 8,19 %	61 <sup>1</sup> 100%

En tenant compte des résultats obtenus dans ce tableau, on constate que ; **37,70%** de notre échantillon opte pour la stratégie d'évitement. **30 %** de du sexe féminin choisi aussi la stratégie d'évitement. **39,21 %** du sexe masculin opte pour la stratégie d'évitement.

Le fait de croiser le choix de la stratégie de résolution des conflits avec la question du genre (homme/femme) démontre que les deux genres sociaux disposent des mêmes valeurs sociales, croyances, traditions, etc, ce qui fait qu'ils choisissent la même stratégie qui est l'évitement.

---

\* Le gonflage est dû la multitude des réponses.

**Tableau n° 09 :** *La relation entre le niveau d'instruction et les stratégies de résolution des conflits.*

Stratégies niveau d'instruction	éviterment	affrontement	compromis	collaboration	accommodation	total
Primaire	0	0	0	0	0	0 0 %
Moyen	1 25 %	0 0%	1 25%	2 <b>50 %</b>	0 0 %	4 100%
Secondaire	8 <b>40 %</b>	4 20 %	1 5 %	4 20 %	3 15%	20 100%
Universitaire	13 <b>35,13 %</b>	6 16,21 %	7 18,91 %	8 21,62 %	3 8,10 %	37 100%
Total	23 <b>37,70 %</b>	10 16,39 %	9 14,75 %	14 22,95 %	5 8,19 %	61 <sup>*</sup> 100%

En ce qui concerne les résultats de ce tableau on remarque que ; **37,70%** des enquêtés optent pour la stratégie d'évitement. **35,13%** des enquêtés universitaires choisissent la stratégie d'évitement. **40%** représentés par le niveau secondaire se penchent vers la stratégie d'évitement. **50%** de la population d'étude du niveau moyen adopte la stratégie de collaboration.

Le croisement de Cette variable de niveau d'instruction avec le choix d'une stratégie de résolution des conflits démontre que la plus part de nos enquêtés soit universitaires ou d'un niveau secondaire se penchent vers la stratégie d'évitement, tandis que la population dont le niveau d'instruction est moyen choisissent la stratégie de collaboration.

\* Le gonflage est dur à la multitude des réponses.

Le choix de la stratégie d'évitement adopté par les universitaires s'explique par leur diversité culturelle puisée dans un cadre de mondialisation ainsi que leur niveau d'instruction élevé, ce qui les incite à avoir cet esprit de tolérance et d'ouverture avec autrui.

**Tableau n° 10 :** *La corrélation entre la catégorie professionnelle et les stratégies de résolution des conflits.*

Stratégies / Catégorie professionnelle	Evitement	Affrontement	Compromis	Collaboration	Accommodation	Total
Cadre	10 <b>38,46 %</b>	3 11,53 %	5 19,23 %	7 26,92 %	1 3,84 %	26 100%
Agent de maîtrise	9 <b>40,90 %</b>	4 18,18 %	2 9,09 %	4 18,18 %	3 13,63 %	22 100%
Agent d'exécution	4 <b>30,76 %</b>	3 23,07 %	2 15,38 %	3 23,07 %	1 7,69 %	13 100%
Total	23 <b>37,70 %</b>	10 16,39 %	9 14,75 %	14 22,95 %	5 8,19 %	61* 100%

Suite à ce tableau on déduit que ; **37,70%** de notre population d'étude opte pour la stratégie d'évitement. Soit un pourcentage de **30,76%** des agents d'exécution, **40,90%** des agents de maîtrise et **38,46%** sont des cadres.

Il est à savoir que la stratégie dominante est bien la stratégie d'évitement, toutefois on constate qu'un pourcentage assez remarquable s'oriente vers d'autre stratégie telles que la collaboration. Cette diversité des choix des stratégies de résolution des conflits s'explique principalement par l'écart culturel qui caractérise chacun à part entière, et les spécificités de chaque catégorie socioprofessionnelle.

\* Le gonflage est dû à la multitude des réponses.



**Tableau n° 11 :** *La relation entre l'expérience professionnelle et les stratégies de résolution des conflits.*

Stratégies Expérience professionnelle	éviterment	affrontement	compromis	collaboration	accommodation	Total
Moins de 5 ans	3 <b>60 %</b>	1 20 %	1 20 %	0 0 %	0 0 %	5 100%
[5-10[	9 <b>42,85 %</b>	3 14,28 %	4 19,04 %	3 14,28 %	2 9,52 %	21 100%
[10-15[	4 <b>26,66 %</b>	3 20 %	2 13,33 %	4 26,66 %	2 13,33 %	15 100%
20ans et plus	7 <b>35 %</b>	3 15 %	2 10 %	7 35 %	1 5 %	20 100%
Total	23 <b>37,70 %</b>	10 16,39 %	9 14,75 %	14 22,95 %	5 8,91 %	61 <sup>*</sup> 100%

Le tableau ci-dessus nous montre les résultats suivants ; **37,70%** de la population d'étude opte pour la stratégie d'évitement, soit un taux de **35%** ont plus de 20 ans d'expérience professionnelle opte non seulement pour la stratégie d'évitement mais aussi pour la stratégie de collaboration, et un taux de **26,66%** de ceux ayant une expérience allant de 10 à 15 ans optent à la fois pour la stratégie d'évitement et de collaboration, un taux de **42,85%** est réservé pour ceux qui détiennent une expérience allant de 5 à 10 ans adoptent la stratégie d'évitement, un dernier taux de **60%** de ceux ayant moins de 5ans d'expérience est dédié à la stratégie d'évitement.

On déduit que la majorité de nos enquêtés choisissent la stratégie d'évitement, ce qui importe à retenir d'après ce résultat obtenu est que l'expérience professionnelle

\* Le gonflage est dû à la multitude des réponses.

n'influe pas sous aucune manière le choix d'une stratégie de résolution de conflit, cependant le choix de cette stratégie d'évitement s'illustre non seulement par les valeurs communes partagées par l'entreprise mais aussi par le contexte social primaire de la personne, ses valeurs sociales et personnelles.

3. **Analyse de la deuxième hypothèse** : qui stipule « *Les stratégies de résolution des conflits adoptées par les salariés de la SONATRACH sont déterminées principalement par l'impact des pratiques organisationnelles.* »

**Tableau n° 12 :** *l'impact de pratiques organisationnelles sur le choix des stratégies de résolution des conflits*

L'impact des pratiques organisationnelles	Fréquence	Pourcentage
Oui	15	29,40 %
Non	36	70,58 %
Total	51	100 %

Le présent tableau démontre une panoplie de pourcentage qui démontre que 70, 58 % des enquêtés répondent que les pratiques organisationnelles n'ont aucune incidence sur leur choix des stratégies de résolution des conflits, par ricochet un pourcentage faible de 29, 40 % affirment le contraire de ce raisonnement.

Pour notre échantillon les pratiques organisationnelles représentées comme suit ; la répartition des tâches, la reconnaissance au travail, la satisfaction au travail, la fixation des objectifs, la communication. Ce récapitulatif de facteurs ne peut pas être un élément déterminant ou une pesanteur dans le penchant à une quelconque stratégie, pour la simple raison que ce penchant s'explique catégoriquement par de facteurs d'ordres culturels, personnels, et en relation avec la personne confrontée au conflit.

**Tableau n° 13 :** *La relation entre l'adhésion aux valeurs de l'entreprise et les stratégies de résolution des conflits.*

Stratégies Adhésion aux valeurs	Evitement	Affrontement	Compromis	Collaboration	Accommodation	Total
Oui	18 <b>34,29 %</b>	7 14 %	9 17,64 %	13 25,49 %	4 7,84 %	51 100%
Non	4 <b>40 %</b>	3 30 %	0 0 %	2 20 %	1 10 %	10 100%
Total	22 <b>36,06 %</b>	10 16,39 %	9 14,75 %	14 22,95 %	5 8,19 %	61* 100%

D'après ce tableau croisé, on déduit les résultats suivants ; soit **36,06%** de notre échantillon opte pour la stratégie d'évitement. **40%** de la population non adhérente aux valeurs de l'entreprise choisit la stratégie d'évitement. **34,29%** qui sont adhérents aux valeurs de l'entreprise ont aussi pour choix la stratégie d'évitement.

Lors de croisement de la variable des valeurs véhiculées par l'entreprise et le choix de la stratégie de résolution des conflits interpersonnels, on constate que la majorité de notre population d'étude se penche vers la stratégie d'évitement par ce que, et d'après eux, les valeurs véhiculées par l'entreprise ont pour objectif principal non seulement la construction d'un corps unifié de l'entreprise mais aussi l'incitation d'une manière indirecte de personnel à adopter la stratégie d'évitement tenant compte des avantages qu'elle en procure.

\* Le gonflage est dû à la multitude des réponses.

**Tableau n° 14 :** *La corrélation entre la satisfaction et les stratégies de résolution des conflits*

stratégies Satisfaction	Evitement	Affrontement	Compromis	collaboration	accommodation	Total
insatisfait	<b>14</b> <b>37,83 %</b>	4 10,81%	6 16,21%	10 27,02%	3 8,10%	37 100 %
Moyennement satisfait	7 <b>35%</b>	5 25%	2 10%	4 20%	2 10%	20 100 %
Entièrement satisfait	2 <b>50%</b>	1 25%	1 25%	0 0%	0 0%	4 100 %
Total	23 <b>37,70%</b>	10 16,39%	9 14,75%	14 22,95%	5 8,19%	61* 100 %

Ce tableau chiffré nous prodigue les résultats suivants ; un pourcentage de **35,70%** de la population d'étude est dédié à la stratégie d'évitement, soit un taux de **50%** de la population entièrement satisfaite se penche vers la stratégie d'évitement, un taux de **35%** de la population moyennement satisfaite choisie aussi la stratégie d'évitement, un autre taux de **37,83%** de la population insatisfaite adopte également la stratégie d'évitement.

D'après cette analyse statistique, on est arrivé à déduire que la stratégie d'évitement est la stratégie la plus adoptée soit par le personnel satisfait, insatisfait ou moyennement satisfait, cela nous mène à dire qu'il n'existe pas une relation d'influence évidente entre la satisfaction au travail et le choix d'une stratégie de résolution des conflits.

\* Le gonflage est dû à la multitude des réponses.

**Tableau n° 15 :** *La relation entre la clarté des objectifs et les stratégies de résolution des conflits.*

Stratégies Clarté des objectifs	Evitement	Affrontement	Compromis	Collaboration	Accommodation	Total
Oui	20 <b>35,71%</b>	10 17,85%	8 14,28%	13 23,21%	5 8,92%	56 100%
Non	3 <b>60%</b>	0 0%	1 20%	1 20%	0 0%	5 100%
Total	23 <b>37,70%</b>	10 16,39 %	9 14,75 %	14 22,95 %	5 8,19 %	61* 100%

Relativement aux résultats fournis par ce tableau, on constate que ; **37,70%** de notre échantillon adopte la stratégie d'évitement, un autre pourcentage de **60%** qui trouve que les objectifs sont pas claires opte aussi pour la stratégie d'évitement, le dernier taux qui est de **35,71%** de la population qui trouve que les objectifs ciblés sont claires se penchent aussi à la stratégie d'évitement.

Tenant compte des études déjà faites, la non-clarté des objectifs ciblés par l'entreprise mène le salarié à une situation d'autodétermination des objectifs, ce qui favorise la naissance des conflits. De ce fait, on déduit que la non clarté des objectifs à une incidence négative sur le choix de la stratégie de résolution des conflits, de là on est invité à dire que le personnel de cette entreprise opte pour une stratégie de résolution des conflits indépendamment de la clarté des objectifs de l'entreprise.

---

\* Le gonflage est dû à la multitude des réponses.

**Tableau n° 16 :** *la relation entre le degré de reconnaissance et les stratégies de résolution des conflits.*

Stratégies / Degré de reconnaissance	Evitement	Affrontement	Compromis	Collaboration	Accommodation	Total
Faible	14 <b>35 %</b>	6 15 %	7 17,5 %	10 25 %	3 7,5 %	40 100%
Moyenne	8 <b>40 %</b>	4 20 %	2 10 %	4 20 %	2 10 %	20 100%
Forte	1 <b>100 %</b>	0 0 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	1 100%
Total	23 <b>37,70 %</b>	10 16,39 %	9 14,75 %	14 22,95 %	5 8,3 %	61* 100%

Ce présent tableau démontre que ; **37,70%** de la population d'étude choisi une stratégie d'évitement, soit un pourcentage estimé de **40%** de la population qui trouve que la reconnaissance au travail est moyenne se penche vers la stratégie d'évitement, un autre taux de **35%** de ceux qui trouve que la reconnaissance est faible opte pour la même stratégie qui est l'évitement, et un dernier taux de **100%** ce présente par ceux estimant que la reconnaissance au travail est forte s'oriente vers la stratégie d'évitement.

D'après les résultats fournis par le croisement de la variable reconnaissance au travail et le choix d'une stratégie de résolution des conflits on constate que, la reconnaissance au travail n'a aucun impacte quant au choix des stratégies de résolution des conflits vu que la plupart de nos enquêtés adoptent les stratégies positives qui sont celles d'évitement et de collaboration dans le dénouement de leurs conflits.

\* Le gonflage est dû à la multitude des réponses.

**Tableau n° 17 :** *La corrélation entre la répartition des tâches et les stratégies de résolution des conflits.*

Stratégies Répartition des tâches	Evitement	Affrontement	Compromis	Collaboration	Accommodation	Total
Répartition ambiguë	19 <b>42,22 %</b>	7 15,55 %	5 11,11 %	9 20 %	5 11,11 %	45 100%
Répartition claire	4 <b>26,66 %</b>	3 20 %	3 20 %	5 33,33 %	0 0 %	15 100%
Répartition parfaite	0 0 %	0 0 %	1 <b>100 %</b>	0 0 %	0 0 %	1 100%
Total	23 <b>37,70 %</b>	10 16,39 %	9 14,75 %	14 22,95 %	5 8,19 %	61* 100%

D'après ce tableau on a obtenu les résultats suivants ; **37,70%** de la population d'étude opte pour la stratégie d'évitement, soit un taux de **26,66%** de la population qui trouve que la répartition des tâches est claire, u taux de **42,22%** de la population qui dit que la répartition des tâches est ambiguë et un dernier taux de **100%** de la population qui trouve que la répartition est parfait se penche vers la stratégie de compromis.

Il est à signaler qu'une répartition ambiguë des tâches influe négativement sur le salarié lors de son choix d'une stratégie de résolution des conflits. Ce qui les incite machinalement à s'incliner vers une stratégie dite négative qui est l'affrontement, cependant, nos enquêtés ont émis une réaction tout à fait contradictoire où ils

\* Le gonflage est dû à la multitude des réponses.



adoptent une stratégie dite positive qui est l'évitement. De ce fait, on est appelé à décliner toutes incidences de la répartition des tâches sur le choix d'une stratégie de résolution des conflits.

**Présentation des résultats d'étude et vérification des hypothèses émises**

Par le biais de l'enquête menée sur le terrain, un agrégat de données s'est accumulé, et qui serviront de base dans la vérification de nos hypothèses. Pour se faire il est impératif d'émettre un résumé de notre recherche, tout en avançant que le travail a pour titre « les stratégies de résolutions des conflits », cas pratique l'entreprise SONATRACH.

Les hypothèses construites qui sont au nombre de deux :

La première hypothèse étant « L'aspect culturel des salariés de affecte étroitement le choix de stratégie de résolution des conflits. »

La deuxième présentée comme de la sorte « Les stratégies de résolution des conflits adoptées par les salariés sont déterminées principalement par l'impact des pratiques organisationnelles. »

### Vérification de la première hypothèse

Suite à l'achèvement d'une enquête approfondie sur le terrain, succédée par une auscultation des données recueillies par le biais d'un questionnaire, se sont présentés les résultats suivants ; 76 % de notre échantillon avance que leurs valeurs individuelles seraient l'élément déterminant dans leurs choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au sein de l'entreprise SONATRACH. L. DOLAN Shimon consolide ces propos « *l'expérience passée et les valeurs d'une personne peuvent l'amener à adopter une attitude particulière.*<sup>1</sup> » Nos enquêtés d'autre part ajoutent, en évoquent une panoplie de paramètres qui interviennent dans leurs choix de stratégies de résolution de conflits, à l'image de l'éducation, idéologies, principes, valeurs, traditions, normes, représentations, . Le choix de stratégies de résolution des conflits obéit aussi à d'autres éléments selon les réponses de nos enquêtés, entre autres, la socialisation primaire représentée par le premier environnement auquel est confronté l'individu qui est l'entourage familial, ce qui est inculqué à l'individu durant sa socialisation primaire est d'une élite importance, et affecte sa vie sociale ultérieurement, ce que confirme CORMIER « *les normes familiales qui ont été internalisées si profondément qu'elles font maintenant partie du style de gestion des conflits de l'enfant devenu adulte.*<sup>2</sup> »

Conformément à toute cette argumentation qui consolide l'importance de facteur culturel dans le choix de stratégie de résolution de conflits, on est invité à valider le raisonnement de notre hypothèse.

---

<sup>1</sup> L. DOLAN Shimon, *Psychologie du travail et du comportement organisationnel*, 2<sup>ème</sup> édition, Gaëtan morin éditeur, Québec, 2002, P : 203.

<sup>2</sup> CORMIER Solange, *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Presse de l'université de Québec, Québec, 2004, P : 2.

### **Vérification de la deuxième hypothèse**

Conformément aux données obtenues à travers l'enquête de terrain qu'on a réalisé au sein de l'entreprise SONATRACH, on avance les résultats suivants :

Un pourcentage de 62, 7 % de notre population d'étude affirment que les pratiques organisationnelles n'ont aucunement une quelconque relation relativement à leurs choix de stratégies de résolution de conflits interpersonnels.

42,22 % des salariés qui estiment que la répartition des tâches est ambiguë, attestent que, ils opèrent des stratégies de résolutions de conflits délibérément de cette pratique.

Un chiffre de 40 % des enquêtés qui trouvent que la reconnaissance est moyenne au sein de cette entreprise, décline toute incidence de la reconnaissance au travail sur le choix des stratégies de résolution des conflits.

Ceux qui évaluent que les objectifs esquissés par l'entreprise sont complétement non claires, représenté par un taux de 60 % consolide l'idée selon laquelle, la clarté des objectifs ne peuvent pas être un élément déterminant dans le choix d'une stratégie de résolution des conflits.

50 % de la population entièrement satisfaite affirme que le choix des stratégies de résolutions de conflits interpersonnels n'est pas guidé par la satisfaction au travail.

En se fiant aux résultats présentées ci-dessus, il est tout à fait évident de voir notre hypothèse infirmée, vue que il n'existe aucune relation entre les deux variables qui sont les choix des stratégies de résolution des conflits et les pratiques organisationnelles.

CONCLUSION

### Conclusion

Notre présente recherche consolide l'idée selon laquelle L'entreprise est une institution sociale multifonctionnelle et névralgique dans la vie humaine, dans la mesure où elle procure un renforcement et subventionne la survie des économies de tout pays d'une part et d'autre part elle octroie une opportunité à l'individu pour qu'il puisse manifester son utilité et son savoir-faire, toutefois l'entreprise n'est pas un lieu dépourvu d'obstacles et de complexité vu qu'elle regroupe un récital d'individus porteurs d'objectifs, de représentations, de cultures et de valeurs qui ne sont pas naturellement identique et loin d'être négligeables, et de ce fait cette nuance de perspectives ne passera pas inaperçue, ce qui aboutira si ça trouve à la conclusion : suivante l'entreprise est un contexte propice à l'émergence de conflits.

L'entreprise SONATRACH n'est pas épargnée par ce mal social qui ronge son effectif, et qui le déstabilise. La gestion des conflits ne relève pas uniquement du ressort de la direction comme le prétendent la plupart des spécialistes, le salarié à une marge de manœuvre relativement à cet élément, une information qu'on a pu confirmer au sein de l'entreprise SONATRACH, ou les salariés s'investissent dans la gestion de leurs conflits qui en s'appuyant sur des stratégies individuelles guidées par leur acquis culturel essentiellement et principalement.

Il est à savoir que l'entreprise SONATRACH n'accorde guère d'importance à l'influence de l'aspect culturel et organisationnel sur le choix des stratégies de résolution de conflits, et cela est dû à son manque de sensibilisation vis-à-vis de ce phénomène, notre recherche peut servir comme étant référence pour cette entreprise pour qu'elle s'approfondisse dans les aléas de ce phénomène et tenter de le comprendre, et de l'encadrer en vue de cautionner une gestion saine des

## Conclusion

---

conflits par ses salariés ce qui en procurera une stabilité interne propice à un épanouissement entier des salariés d'une part et de l'entreprise d'autre part.

En guise de mots de fin, nous n'avons qu'espérer vivement que d'autres recherches persévèreront dans ce même sillage afin de tirer au clair davantage ce phénomène névralgique, et puis d'apporter plus d'éléments de réponses susceptibles de cerner sous une autre optique, davantage spécificités propres à ce thème qui demeure méconnu.

# Liste Bibliographique



## Liste bibliographique

---

### ➤ Liste bibliographique :

#### Les ouvrages :

1. ANGERS Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences sociales, Edition Casbah, Alger, 1997.
2. BEAUD Michel, L'art de la thèse, Coll (Guides Repères), Edition La Découverte, Paris, 2003.
3. BEARD Richard et PASTOR Pierre, Gestion des conflits, Edition Liaisons, Paris, 2000.
4. CARRE Christophe, Sortir des conflits avec les autres, Edition Eyrolles, Paris, 2003.
5. COMPERE Bernard, Régulation des conflits du travail, Cas pratique pour DRH, Edition D'organisation, Paris, 2002.
6. CORMIER Solange, Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail, Presse de l'université de Québec, Québec, 2004.
7. FEREFRA M.Y et BENGUERNA M.A. Isli, Mondialisation et modernisation des entreprises (Enjeux et trajectoire), Casbah Edition/ Cread, Alger, 2001.
8. GARBY Thierry GARBY, La gestion des conflits, Edition Economica, Paris, 2004.
9. GRAWITZ Madeleine, Méthodes des sciences sociales, 11<sup>eme</sup> éd, Dalloz, 2001.
10. GUY Rocher, Culture, Civilisation et Idéologie, Troisième Edition, Hurtubise HMH Itée, Montréal, 1992.

## Liste bibliographique

---

- 11.L. DOLAN Shimon, *Psychologie du travail et du comportement organisationnel*, 2eme Edition, Gaëtan morin éditeur, Québec, 2002.
- 12.MACE Gordon, *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*, 2<sup>eme</sup> Edition de Boeck P.U. Laval, Québec, 1988
- 13.MALAREWICZ Jacques- Antoine, *Gérer les conflits au travail (la médiation systémique en entreprise)*, 2em éd, Village mondial, Paris, 2009.
- 14.PETIT François, *Introduction à la psychologie des organisations*, Nouvelle édition, Privat éditeur, Toulouse, 1979.
- 15.QUIVY Raymond et autres, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2<sup>eme</sup> éd, Edition Dunod, Paris, 1995.
- 16.RAHALI Hadjila, *les conflits dans les organisations, un aspect parmi les formes de violence existant en société*, l'office des publications universitaires, Alger, 2012.
- 17.REYNAUD Jean Daniel, *la sociologie des conflits de travail*, coll, « Que Sais-je », Edition Complexe diffusion PUF, Paris, 1982.
- 18.YVAN Potin, *La gestion des conflits*, Edition Creg, 2008- 2009, Paris.

## Liste bibliographique

---

### ➤ Dictionnaires :

1. AKOUN André et autres, Le Robert/ Seuil (Dictionnaire de sociologie),  
Edition MAME, Paris 1999.
2. FERREOL Gilles et autres, Dictionnaire de Sociologie, 4<sup>ém</sup> Edition,  
Armand Colin, France, 2012.
3. RAYMOUND Boudon et autres, Larousse/ Dictionnaire de sociologie,  
Edition Larousse, Paris 1999.

## Liste bibliographique

---

### ➤ **Articles :**

1. ALAMIRI Abdelhak, Gestion de crises : les quelques repères salutaires, Le quotidien indépendant El watan, le 24/02/2014, Alger, P : 21.
2. BENOIT Ndong Soumeht, Directeur Général de l'ENAM, Forum africain sur la prévention et la gestion des conflits sociaux dans l'administration publique, Yaoundé, 22 – 24 Septembre 2008, P : 7.
3. FILAL Ghita, La gestion des conflits, Magazine psychologie, Juin 2008, P : 80.
4. Vie Professionnelle, Gérer les conflits dans une équipe, Management, Juin 2002.

### ➤ **Webographie**

1. [www.travailsuisse.ch/clever/conflits\\_au\\_travail](http://www.travailsuisse.ch/clever/conflits_au_travail) (consulté le 14/04/2014.)
2. [www.etudier.com](http://www.etudier.com), (Consulté Le 05/05/2014.)

# Annexes



**Q5** - Comment apercevez-vous une situation conflictuelle ?

**Q6** - Comment réagissez-vous face aux conflits ?

**Q7** - Qu'est-ce qui motive votre choix relativement à une stratégie de résolution d'un conflit ?

**Q8** - Qu'en est-il du climat organisationnel, affecte-t-il d'une manière ou d'une autre votre stratégie de résolution des conflits ?

**Q9** - Est-ce que vos stratégies de résolution des conflits sont toujours profitables ?





# Questionnaire

## 1. Données personnelles

1. Sexe

Homme (...)

Femme (...)

2. Age :

20-28 ans (...) 29-39 ans (...) 40-50 ans (...) plus de 50 ans (...)

3. Catégorie professionnelle :

Cadre (...) Agent de maîtrise (...) Agent d'exécution (...)

4. Niveau d'instruction

Primaire (...) Moyen (...) Secondaire Universitaire (...)

5. A ce jour vous détenez

- Moins de 5 ans d'ancienneté
- Entre 5 et 10 ans
- Entre 10 et 15 ans
- 20 ans

II. Les questions relatives à l'impact des valeurs des salariés sur l'émergence des conflits interpersonnels.

6. Comment qualifieriez-vous l'intensité de vos conflits interpersonnels ?

Faible (...) Moyenne (...) intense (...)

7. Vos valeurs individuelles n'auraient pas été par le passé une cause de l'émergence des conflits interpersonnels ?

Oui (...) Non (...)

Si oui, pourquoi ?

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

8. Quelles sont les valeurs qu'encourage votre entreprise ?

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

9. Adhérez-vous à ces valeurs ?

Oui (...) Non (...)

Si nous, pourquoi ?

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

10. Pensez-vous que ces valeurs pourraient être à l'origine de l'apparition des conflits ?

Oui (...) Non (...)

Si oui, pourquoi

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

**III. Questions relatives à l'effet des pratiques organisationnelles sur l'apparition des conflits.**

11. Que pensez-vous de la répartition des tâches adaptée par votre service ?

Répartition ambiguë (...) R moyennement claire (...) R parfaite (...)

12. Pensez-vous que les objectifs esquissés par votre service sont clairs ?

Oui (...) Non (...)

13. Pensez-vous qu'une absence de communication interne pourrait être un facteur déclencheur de conflits interpersonnels ?

Oui (...) Non (...)

14. Comment qualifieriez-vous votre satisfaction vis-à-vis de votre travail ?

Insatisfait (e) (...) Moyennement satisfait (e) (...) Entièrement satisfait (e) (...)

15. Comment qualifieriez-vous le degré de reconnaissance émanant de la direction ?

Inexistante (...) Moyennement approuvée (...) pleinement approuvée (...)

**IV. Questions relatives aux choix des stratégies de résolution des conflits ?**

16. Comment réagissez-vous face aux conflits interpersonnels ?

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

17. Les pratiques organisationnelles ont-elles- une incidence sur votre attitude face à un conflit interpersonnel ?

Oui (...)      Non (...)

Si oui, pouvez-vous expliquez ?

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

18. Quelle stratégie adoptez-vous habituellement, afin de résoudre un conflit interpersonnel ?

Evitement    (...)

Affrontement    (...)

Compromis    (...)

Collaboration    (...)

Accommodation    (...)

19. Qu'est ce qui justifie votre choix par rapport à une stratégie de résolution des conflits ?

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

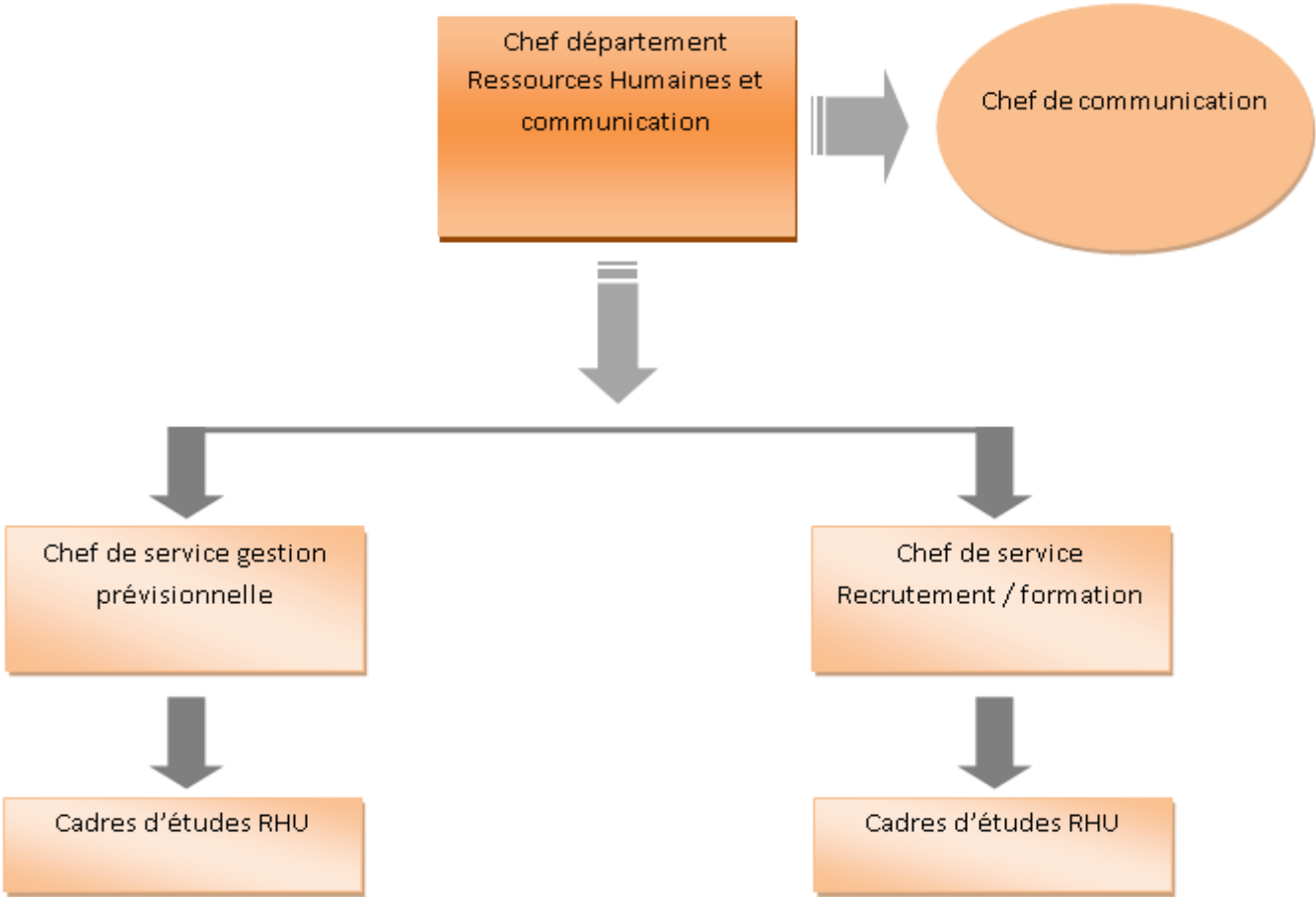
20. Pensez-vous que vos valeurs individuelles affectent votre choix d'une stratégie de résolution des conflits ?

Oui (...) Non (...)

Si oui, comment ?

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

# Organigramme de département Ressources Humaines



## Classification de l'effectif pour catégorie Socioprofessionnelle

CSP	INTITULE	CODE
cadre	<b>CS</b>	Cadres supérieur 3.5
	<b>ING</b>	Ingénieur 3.4
	<b>CU</b>	Cadre universitaire 3.2
	<b>AC</b>	Autre cadre 3.1/3.3
Maîtrise	<b>TS</b>	Technicien supérieur 2.3
	<b>TECH</b>	Technicien 2.2
	<b>M.ADM</b>	Maîtrise administrative 2.1
Exécution	<b>ATHQ</b>	Agent technique hautement 1.4
	<b>ATQ</b>	Qualifié 1.3
	<b>E.ADM</b>	Agent technique qualifié 1.2
	<b>AIDES</b>	Exécution administrative 1.1
		Aides

## Evolution de l'effectif à la DRGB

L'évolution de l'effectif à la DRGB sur les neuf dernières années est comme suite :

CSP/ANNEE	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>CADRE</b>	200	205	207	199	195	205	195	224	231	250
<b>MAITRISE</b>	338	335	341	335	337	340	336	384	397	412
<b>EXECUTION</b>	180	158	145	132	132	117	119	83	87	89
<b>TOTAL</b>	718	698	693	666	664	662	650	691	715	751

Source : Document interne DRGB/SONATRACH



## Tableau indiquant les activités de la SONATRACH

Code	Activités
01	Recherche hydrocarbures
02	Exploitation gisements
03	Transport hydrocarbures
04	Transformation hydrocarbures
05	Commercialisation hydrocarbures
06	Etude développement
07	Suivi réalisation
08	Maintenance industrielle
09	Sécurité industrielle
10	Réalisation
11	Approvisionnement
12	Agriculture
13	Organisation/planification
14	Finance/comptabilité
15	Juridique
16	RH
17	Gestion du personnel
18	Moyens généraux
19	Œuvres sociales
20	Relations extérieures
21	Informatique

Source : Document interne DRGB/SONATRACH