

Université Abderrahmane MIRA de Béjaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Thème :

**L'incidence des facteurs culturels et organisationnels sur le
choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels
au travail**

Etude réalisée auprès des salariés de l'entreprise NAFTAL de Bejaia

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de master en sociologie de travail option
gestion des ressources humaines

Préparé par :

GUITOUNI Mohamed

HAMMOUCHE Sofiane

Encadré par :

M: HOCINIA

Année universitaire : 2014-2015

Université Abderrahmane MIRA de Béjaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Thème :

**L'incidence des facteurs culturels et organisationnels sur le
choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels
au travail**

Etude réalisée auprès des salariés de l'entreprise NAFTAL de Bejaia

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de master en sociologie de travail option
gestion des ressources humaines

Préparé par :

GUITOUNI Mohamed

HAMMOUCHE Sofiane

Encadré par :

M: HOCINIA

Année universitaire : 2014-2015

Remerciements

Avant tout,

*Nous remercions **Dieu** le tout puissant qui nous a donné le courage et la volonté pour achever ce modeste travail.*

*Nous tenons à remercier spécialement notre prometteur, Monsieur **HOCINI AMAR** d'avoir accepté de nous encadrer, et de nous épauler durant notre travail de recherche.*

*Tout le personnel et les salariés de **NAFTAL**.*

*Nos **familles** qui nous ont beaucoup aidé moralement et financièrement dans la réalisation de ce mémoire et qui nous ont encouragé à poursuivre nos études avec succès.*

Toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

Je dédie ce présent mémoire :

A mes chers parents qui n'ont jamais cessé de m'encourager et soutenu.

*A toute la famille **HAMMOUCHE, BALI et FARES.***

*A mes sœurs **Assia, Kahina** et leurs maris.*

*Et leurs enfants **Alycia, Samy, Lilia, Malycia, Lyna et maya.***

*A mon frère **Ghiles** et mes deux petites sœurs **Amira et Syrine.***

*A ma chère tante **HAMMOUCHE Zohra.***

*A **Kahina DEMOUCHE**, son mari **Samir** et leurs enfants.*

*Et à mon binôme **Mohamed** et sa famille.*

*A toi **Célia.***

*A tout mes amis **Arezki, Mohamed, fares, Samir, Midou, Ghiles, Naouel, Saida** et tous les autres.*

Et à tous ceux qui compte pour moi.

Sofiane

Dédicace :

*Il est naturel que ma pensée la plus forte aille vers ma **mère**, à qui je dois la vie et une part essentielle de ma personnalité. Qu'elle sache que l'amour qu'elle me donne continue à m'animer et me permet d'envisager l'avenir comme un défi.*

*Ce travail est dédié à mon **père** que j'ai tant aimé qu'il assiste à ma soutenance mais le bon Dieu en a voulu ainsi....J'espère que, du monde qui est sien maintenant, il apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part d'un fils qui a toujours prié pour le salut de son âme. Puisse Dieu, le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde.*

Je dédie ce travail :

*A mes sœurs **Karima**, **Lila** son mari **Toufik**, **Samia** et notre futur médecin **Samira**.*

*A mes frères **Karim**, sa fiancé **Kahina**, **Samir** et **Hakim**.*

*A mon binôme **Sofiane** et sa famille.*

*A mes ami(e)s **Kiki**, **Nadjib**, **Slimane**, **Sofiane**, **Fares**,
Naoeul, **Saida**.*

A tous ceux qui comptent pour moi et ceux pour lesquels je compte.

Moh

La liste des tableaux

La liste des tableaux

La liste des tableaux :

N°	Tableau	Page
01	L'effectif de NAFTAI GPL	17
02	La répartition des membres de l'échantillon selon le genre	72
03	La répartition des membres de l'échantillon d'étude selon l'âge	72
04	La répartition des membres de l'échantillon d'étude selon le niveau	73
05	La répartition des membres de l'échantillon d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle.	73
06	La répartition des membres de l'échantillon d'étude selon l'ancienneté professionnelle	74
07	Le niveau d'importance accordée par les enquêtés à leurs valeurs personnelles selon le genre	75
08	Le rapport entre les valeurs personnelles des salariés et la stratégie de résolution des conflits interpersonnels	77
09	Le rapport entre le genre et les valeurs personnelles des salariés	78
10	Le rapport entre l'âge et les valeurs personnelles des salariés	79
11	Le rapport entre le niveau d'instruction et les valeurs personnelles des salariés	80
12	Le rapport entre le genre et le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels des salariés	81
13	Le rapport entre l'âge et le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels	82
14	Le rapport entre le niveau d'instruction et le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels	83
15	Le rapport entre la catégorie professionnelle et les valeurs personnelles des salariés	84
16	Le rapport entre l'ancienneté professionnelle et les valeurs personnelles des salariés	85
17	Le rapport entre la catégorie professionnelle et le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels	86
18	Le rapport entre l'ancienneté professionnelle et le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels	87
19	Le rapport entre la nature des règles de travail établies par l'entreprise et le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels	89
20	le rapport entre l'adhésion des salariés aux règles de gestion établies par l'entreprise et le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels	90
21	L'avis des enquêtés quant au rôle des règles de travail établies par l'entreprise	91

22	Le rapport entre le genre et la nature des règles de travail	92
23	Le rapport entre l'âge et l'adhésion des salariés aux règles de gestion établies par l'entreprise	92
24	Le rapport entre le niveau d'instruction et le rôle des règles établies par l'entreprise dans la détermination de leurs réactions vis-à-vis des conflits interpersonnels au travail	93
25	Le rapport entre l'ancienneté professionnelle et la nature des règles établies par l'entreprise	94
26	Le rapport entre la catégorie socioprofessionnelle des enquêtés et le rôle des règles établies par l'entreprise dans la détermination de leurs réactions vis-à-vis des conflits interpersonnels au travail	95
27	le rôle de la stratégie de communication établie par l'entreprise selon les enquêtés	96
28	le rapport entre la satisfaction des enquêtés vis-à-vis de la stratégie de communication établie par l'entreprise et le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels	97
29	L'avis des enquêtés quant au rôle de la stratégie de communication dans la détermination de leurs réaction vis-à-vis des conflits interpersonnels au travail	98
30	Le rapport entre le genre et la satisfaction des enquêtés vis-à-vis de la stratégie de communication établie par l'entreprise	98
31	Les rôles de la stratégie de communication «établie par l'entreprise selon les enquêtés	99
32	L'avis des enquêté quant au rôle de leurs stratégie de résolution des conflits interpersonnels dans l'amélioration de leurs performance au travail selon le genre	100
33	Les raison évoquées par les enquêtés quant à l'effet positif de leurs stratégie de résolution des conflits interpersonnels dans l'amélioration de leurs performance au travail	101
34	Les raison évoquées par les enquêtés quant à l'effet négatifs de leurs stratégie de résolution des conflits interpersonnels dans l'amélioration de leurs performance au travail	102

Sommaire

Sommaire

Liste des tableaux

Introduction

La partie théorique de la recherche

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche.

- Préambule

1.1-Les raisons du choix du thème	06
1.2- L'intérêt de la recherche	06
1.3-La problématique	07
1.4-Les hypothèses de la recherche	11
1.5-Définition des concepts	12
1.6-La méthode et la technique utilisée	15
1.6.1-La méthode utilisée.....	15
1.6.2- La technique utilisée	16
1.7-L'échantillon de l'étude	16
1.8-Les études antérieures	17
1.9- Discussion des études antérieures et l'importance de la présente étude	19
• Résumé du chapitre	19

Chapitre II : La dynamique du conflit au travail et sa gestion.

- Préambule

2.1-Définitions du conflit	21
2.2-L'origine du conflit au travail	23
2.3-La naissance d'un conflit de travail dans les organisations	26
2.4-Les phases du conflit au travail.....	27
2.5-Les types du conflit dans les organisations	28
2.5.1-Les conflits intra-organisationnels	29
2.5.2-Les conflits classés selon les acteurs	32
2.5.3- Les conflits classés selon la position hiérarchique	33

2.5.4-Les conflits classés selon les causes	33
2.5.5-Les conflits constructifs et destructifs	34
2.6-Les causes des conflits au travail	35
2.7-Les conséquences du conflit au travail	36
2.7.1-Les conséquences destructrices	36
2.7.2-Les conséquences constructives	36
2.8-Les attitudes en situation de conflit au travail	38
2.9-La gestion des conflits de travail dans les organisations.....	40
2.10- Le dépassement des conflits au travail	44
• Résumé du chapitre.....	45

Chapitre III : Les stratégies de résolution du conflit au travail.

• Préambule	
3.1- Les stratégies de résolution de conflit au travail	47
3.1.1-Les stratégies génériques	48
3.1.1.1-L'évitement	48
3.1.1.1.1-Les facteurs prédisposant le salarié à choisir la stratégie de l'évitement.....	49
3.1.1.1.2-Les avantages et les inconvénients de la stratégie d'évitement	49
3.1.1.2-L'accommodation	50
3.1.1.2.1-Les facteurs prédisposant le salarié à choisir la stratégie de l'accommodation.....	51
3.1.1.2.2-Les avantages et les inconvénients de la stratégie de l'accommodation	51
3.1.1.3-La confrontation	52
3.1.1.3.1-Les facteurs prédisposant le salarié à choisir la stratégie de la confrontation	53
3.1.1.3.2-Les avantages et les inconvénients de la stratégie de confrontation.....	53
3.1.1.4- La collaboration	54

3.1.1.4.1- Les facteurs prédisposant le salarié à choisir la stratégie de collaboration	54
3.1.1.4.2- Les avantages et les inconvénients de la stratégie de collaboration	54
3.1.1.5- Le compromis et la négociation	55
3.1.1.5.1- Les facteurs prédisposant le salarié à choisir la stratégie de compromis et la négociation	56
3.1.1.5.2- Les avantages et les inconvénients de la stratégie de compromis.....	56
3.1.2- Les stratégies alternatives	57
3.1.2.1- La conciliation	57
3.1.2.2- La médiation	58
3.1.2.3- La contrainte	58
3.1.3- Les nouvelles stratégies.....	59
• Résumé du chapitre	60

La partie pratique

Chapitre IV : Présentation du terrain d'étude, analyse et interprétations des résultats de l'enquête

• Préambule	
4.1- Le terrain d'étude	
4.1.1- La présentation de l'entreprise NAFTAL.....	63
4.1.2- L'historique de l'entreprise	64
4.1.3- Les missions des NAFTAL	64
4.1.4- Les objectifs de NAFTAL	64
4.1.5- Présentation du District GPL de Béjaia	65
4.1.6- Les missions du GPL de Béjaia.....	65
4.1.7- Les objectifs du GPL de Béjaia	66
4.1.8- L'organigramme du GPL de Béjaia	66
4.1.9- La procédure de la gestion des conflits interpersonnels à NAFTAL	68
4.2- Les étapes de l'enquête sur le terrain et la description des techniques utilisées....	69

4.2.1-La pré-enquête	69
4.2.2-La conception et la description du questionnaire utilisé	70
4.2.3-Le temps alloué à l'enquête	71
4.2.4-Le lieu de l'enquête	71
4.2.5-les difficultés rencontrées	71
4.3-Analyse et interprétation des résultats	72
4.3.1-Présentation des caractéristiques des membres de l'échantillon	72
4.3.2-Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse	75
4.3.3-Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse.....	88
4.3.4-Analyse et interprétation des résultats de la troisième hypothèse	96
4.4-Discussion des résultats de l'étude	102

Conclusion

Liste bibliographique

Annexes

Introduction

Introduction :

La gestion des ressources humaines a pour objectif de recouvrir l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. La GRH intervient dans plusieurs domaines à citer le recrutement, la rémunération, la gestion des carrières, etc. Et elle fait face à de nombreux défis qui ne cessent de se multiplier.

L'harmonie n'est pas naturelle dans les organisations. L'entreprise est un lieu de tensions, de conflits, de contradictions et d'intérêts divergents. Toutefois les conflits interpersonnels au travail sont une réalité inéluctable. Ils surviennent lorsque des salariés poursuivent des objectifs opposés ou incompatibles. Un conflit implique des pensées, des émotions, et des actes. Selon la manière dont il est réglé, ses effets négatifs peuvent être minimisés et des effets positifs peuvent en résulter.

Toutes les organisations, de la plus complexe à la plus simple, disposent d'un système de gestion des conflits. Chaque entreprise a sa manière de gérer les conflits et chaque salarié dispose de facteurs que soit endogènes de l'entreprise tels que les règles de cette dernière ou exogènes comme son éducation reçue au sein de sa petite société, ses principes, sa culture, ses valeurs personnelles.

La présente étude ne se focalise pas sur les manières et les stratégies de gérer des conflits, mais elle se penche sur les facteurs prédisposant les salariés à choisir une stratégie, des facteurs culturels voire des valeurs personnelles telles que les valeurs orientées vers le support personnel, religieuses, matérielles, de pouvoirs, de sécurité, d'accomplissement de soi et des facteurs organisationnels comme les règles de gestion ainsi que l'apport de la stratégie de communication

établie par les entreprises dans le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail.

L'objectif de notre travail est de montrer et comprendre le rôle des facteurs culturels et organisationnels dans le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail dans le District GPL de NAFTAL.

Pour atteindre cet objectif, nous avons divisé notre travail en deux parties :

La partie théorique : contient trois chapitres à savoir :

Premier chapitre : porte sur le cadre méthodologique de la recherche.

Deuxième chapitre : porte sur la dynamique du conflit au travail et sa gestion.

Troisième chapitre : porte sur les stratégies de résolution du conflit au travail.

La partie pratique : cette partie contient un seul chapitre à savoir :

Le quatrième chapitre : qui porte sur la présentation du terrain d'étude, analyse et interprétations des résultats de l'enquête.

La partie théorique de la recherche

CHPITRE I :

« Le cadre méthodologique de la recherche »

Préambule :

Dans ce premier chapitre, « le cadre méthodologique », on présente les différentes étapes méthodologiques qui nous guident vers l'élaboration de notre travail. En premier lieu on expose nos raisons du choix du thème « contribution à la compréhension du rôle des facteurs culturels et organisationnel dans le choix des stratégies de résolution des conflits au travail » ainsi que les objectifs de cette recherche. En deuxième lieu nous présentons notre problématique de recherche où on pose nos questions sur les facteurs culturels et organisationnels et leurs rôles dans le choix de stratégie de résolution des conflits au travail.

Par la suite, on propose deux hypothèses qui tentent de répondre à nos questions posées dans l'étape qui la précède, tout en définissant les concepts clés de ces deux hypothèses.

Ensuite, nous définissons la méthode et la technique utilisée dans notre travail. En fin, nous présentons quelques études faites sur la gestion des conflits au travail et l'importance de la présente étude.

1.1- Les raisons du choix du thème :

Notre travail de recherche vise à identifier et à analyser les mobiles qui permettent aux salariés de NAFTAL de choisir leurs stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail. De manière plus spécifique, il s'agira :

- D'identifier et de comprendre le rôle des facteurs culturels et organisationnels comme principaux facteurs explicatifs du choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels par les salariés de l'entreprise NAFTAL.
- D'évaluer leurs effets sur le comportement et attitude du personnel de NAFTAL.
- De montrer l'impact de ce changement comportemental et attitudinal du personnel sur la performance de l'entreprise NAFTAL.

1.2- Intérêt de la recherche :

La présente recherche a un double intérêt, théorique et pratique.

1.2.1- Sur le plan théorique

Notre travail de recherche rejoint ceux déjà réalisés par les autres auteurs tels que : RAHALI Amina Souad (2010,2011) ; Célia Marlène (2004) ; JULIE Lemaire (2004), LARFI. L,(2012) qui se sont penchés sur la question des conflits et de violence au travail en général et le nôtre porte particulièrement sur les facteurs du choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail.

1.2.2- Sur le plan pratique

Cette recherche apportera aux divers managers un certain nombre de leviers sur lesquels ils peuvent actionner pour :

- Atteindre et réaliser facilement les objectifs de rentabilité de l'entreprise tout en les conciliant avec le bien-être des salariés en général et des cadres en particulier dans le respect des valeurs de la personne humaine.
- Mettre en place des programmes de coaching et d'accompagnement en vue d'éviter aux salariés et à l'organisation d'une façon générale de rentrer dans la spirale de la violence généralisée due aux stratégies de concurrence et de confrontation ouvertes.

1.3- La problématique :

Il y a plusieurs façons d'aborder les conflits interpersonnels dans les organisations. Les divers auteurs ne 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, et même plus, à notre vitalité !

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

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

Ainsi, les conflits et les oppositions entre personnes sont une réalité quotidienne, que ce soit au travail, dans la famille, ou dans la société. Nos idées, nos opinions, nos valeurs, sont constamment en opposition avec celles des autres. Les oppositions qui en résultent entre personnes peuvent être relativement mineures, faciles à surmonter ou à ignorer. Elles peuvent être, au contraire, très fortes et remettre en cause chacun des opposants au niveau le plus profond d'eux-mêmes.

La capacité de faire face aux oppositions et à résoudre ses conflits avec les autres est certainement une des qualités humaines les plus importantes, mais aussi une des plus difficiles à acquérir. Non seulement parce que l'on ne l'enseigne nulle part, mais aussi parce que l'on préfère ne pas parler de ces choses personnelles. Cependant, comme toutes les capacités humaines, la capacité à résoudre les conflits peut être développée. Comme toutes les capacités de relations humaines, elle est complexe et comprend des aspects différents que nous allons décrire dans cette problématique.

Les types de réactions aux situations de conflit sont déjà présents chez l'enfant et l'adulte pourra, dans l'ignorance d'alternatives possibles, continuer à utiliser le même mode de réaction qu'il avait lorsqu'il était enfant, bien que celui-ci ne soit plus adapté et ne donne pas de résultats.

On peut distinguer trois grandes catégories de stratégies personnelles face aux conflits: les stratégies de fuite, les stratégies adoucissantes, et enfin, les stratégies de face à face et d'affrontement ouvert. Les stratégies de fuite

concernent certaines personnes qui ont tendance à fuir les situations de conflit ou à éviter certains types de conflit, c'est-à-dire qu'elles vont réprimer leurs réactions émotionnelles naturelles, soigneusement éviter le sujet, et concentrer leur attention sur autre chose, ou, plus dramatiquement, fuir la situation intenable (par exemple, quitter leur emploi, quitter leur service, ou groupe). Dans ce cas, c'est la situation qui devient intenable pour elles et elles n'ont pas les capacités nécessaires pour s'adapter à cette situation.

Les réactions de fuite peuvent être naturellement des réactions salutaires dans un certain nombre de situations. Mais, en général, l'individu ne sort pas très satisfait de lui-même de cette situation. Il gardera les mêmes appréhensions et les mêmes peurs à l'avenir, lorsqu'il rencontrera des situations analogues.

Par ailleurs les stratégies d'adoucissement, ont essentiellement pour but de retarder une confrontation ouverte avec l'autre personne, en essayant d'arranger les choses, de calmer les esprits au moins de façon temporaire, et en laissant les raisons véritables de l'opposition dans le flou, de manière à rendre une confrontation moins probable. On résoudra bien quelque point de détail, mais on évitera ou on retardera la discussion du problème essentiel. Comme dans le cas de stratégies de fuite, les stratégies adoucissantes seront utilisables lorsqu'il est possible de retarder la confrontation, mais elles laissent l'individu insatisfait, anxieux sur l'avenir et sur lui-même.

Pour ce qui concerne les stratégies d'affrontement, comme leur nom l'indique, elles consistent en un affrontement des personnes sur les problèmes qui sont à la base du conflit. On peut subdiviser les stratégies d'affrontement en deux sous-catégories: dans la première catégorie, les stratégies de force ont recours à la force physique (un coup de poing sur le nez, une opération militaire, ou une guerre), ou à la corruption (par l'argent ou des faveurs particulières), ou à la punition et la menace (chantage affectif, chantage à l'argent), ou, en général, à toute force de pression.

Dans les stratégies de force, il y a toujours un gagnant et un perdant, et elles peuvent être considérées comme des stratégies très efficaces pour arriver à ses fins, à condition d'être dans le clan des gagnants. Lorsqu'on est perdant, par contre, c'est l'anxiété, l'hostilité, l'humiliation et les blessures physiques et morales qui en résultent. Dans la deuxième catégorie, les stratégies de négociation, il n'y a, au contraire, ni gagnant ni perdant, mais chacune des parties peut gagner. Le but de la négociation est précisément de permettre la résolution qui satisfait, dans une certaine mesure, les deux parties. La négociation est, par conséquent, parmi les stratégies de résolution des conflits, celle qui est la plus constructive et dont les conséquences sont les moins négatives.

Ainsi, il apparaît clairement que les conflits interpersonnels sont inévitables et ils sont même quelquefois facteurs de progrès. Il ne faut donc pas les éviter, les supprimer, mais au contraire, savoir y faire face d'une façon constructive. La négociation est probablement la stratégie de relations humaines la plus efficace et la plus humaine pour résoudre les situations conflictuelles.

Il est à souligner ici, que le sujet de dépassement des conflits n'est pas du tout l'objet de notre étude, et ce, malgré que ce dernier est le moins évoqué dans les entreprises. Par contre ce qui nous intéresse particulièrement est de décrypter les facteurs culturels et organisationnels qui pourraient être derrière le choix de l'une des stratégies sous citées par les salariés de l'organisation.

En d'autres termes, comprendre les facteurs culturels et organisationnels qui prédisposent les employés à choisir ou adopter ces différentes stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail, tels que les valeurs personnelles, les rites, les traditions, et voir même les habitudes, ainsi que les pratiques organisationnelles adoptées par l'entreprise à savoir : l'évaluation des salariés, le style de leadership, le type de communication, la politique de rémunération, les règles organisationnelles, etc.

Pour ce faire, nous avons opté pour l'entreprise NAFTAL créée par le décret N°80-101 du 06avril 1980, issue de SONATRACH, elle est spécialisée dans la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et raffinés sur le marché national comme : les GPL, les Carburants, les Lubrifiants, Bitume et pneumatique .

Dans le but de montrer le rôle de ces facteurs sur le choix de l'une des stratégies de résolution des conflits suscitées, une analyse de notre thème de recherche nous pousse à répondre à la question de départ suivante : Quels sont les facteurs dont dépend le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels par les salariés de NAFTAL ?

Autrement dit,

-Est-ce que les stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail varient selon la variation des valeurs personnelles des salariés de « NAFTAL » ?

-Est-ce que les stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail varient selon les représentations des salariés de NAFTAL des règles organisationnelles de leur entreprise ?

-Est-ce que les stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail varient selon l'efficacité de la communication interne perçue par les salariés de l'entreprise « NAFTAL »?

1.4- Les hypothèses de la recherche :

Selon MADELEINE Grawitz : « L'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, et l'hypothèse scientifique doit être confirmée ou infirmée ». Face aux interrogations émises et évoquées précédemment dans la problématique de recherche, nous proposons les hypothèses suivantes :

-Le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail varient selon la variation des valeurs personnelles des salariés de « NAFTAL ».

- Le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail varient selon la variation des représentations des salariés de « NAFTAL » vis-à-vis des règles organisationnelles de leur entreprise.

-Le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail varient selon l'efficacité de la communication interne perçue par les salariés de « NAFTAL ».

1.5- Définition des concepts :

1.5.1- Conflit :

1.5.1.1- Le sens étymologique du terme :

Au sens commun, le conflit est défini par « la rencontre d'éléments, de sentiments contraires ou qui s'opposent »¹.

1.5.1.2- Le sens sociologique² :

On peut définir le conflit comme étant un affrontement entre des intérêts, des valeurs, des actes ou des procédures. C'est un désaccord, une idée s'opposant à une autre. Il peut y avoir un désaccord sans qu'il y ait de conflit.

En sociologie, la question des conflits a fait l'objet d'une querelle pendant quarante ou cinquante ans : le problème posé par KARL MARX au XIXe siècle, a subi, selon la formule de *Right Mills* une « *Elimination Magique* » jusqu'aux années cinquante. Les théories animant la scène des sciences sociales insistaient alors sur l'ordre, l'harmonie, les valeurs traditionnelles et l'intégration.

De nombreux mouvements sociaux complexes (mouvement du « Black Power » dans les Etats Unies des années 50 et 60, contestation anti-Vietnam, mai 68 en France....) révélèrent l'importance jouée par les conflits dans la dynamique sociale : la question des conflits devint un sujet fondamental d'études pour expliquer les mouvements sociaux. De manière générale, « *il y a conflit lorsqu'une décision ne peut être prise par les procédures habituelles* ».

¹ PAUL Robert et les autres, le Petit Robert, le Robert, Paris, 1984

² NAOUÏ Rabah, Le mode de fonctionnement de l'entreprise et la nature des conflits au travail, université de BEJAIA, 2011/2012 P33

Putnam et pool donnent une définition assez large qui s'étale sur les caractéristiques générales des conflits : « *un conflit correspond à l'interaction de personnes interdépendantes qui perçoivent des oppositions de buts [...] et qui voient l'autre partie comme interférant dans la réalisation de leurs buts.*

Quant au dictionnaire de la sociologie, il définit le conflit comme suit : « *les conflits s'opposent sous des formes très diverses, des individus ou des groupes dont les intérêts sont divergents [...] Enfin, si l'on se réfère au paradigme de la théorie des jeu (schelling), on peut montrer que de tels antagonismes, par les répercussions qu'ils entraînent, transforment de l'intérieur, une organisation ou un collectif du travail* ». ¹

Ainsi en termes généraux, le conflit est défini comme une incompatibilité entre individus. Un conflit existe quand des activités, intérêts ou besoins incompatibles ont lieu et cette incompatibilité entre les entités antagonistes peut se situer au niveau des objectifs, des connaissances ou des émotions.

1.5.2- Conflit au travail :

Les conflits de travail sont les plus connus dans le monde de travail par leurs fréquences. Ils se montrent d'une attitude remarquable. Les acteurs en conflits s'organisent ou se trouve mutuellement dans la même situation pour exprimer leur insatisfaction par des grèves, fermeture et occupation de lieux du travail. Ils se manifestent souvent pour des raisons telles que l'organisation de travail, le salaire...etc. et ils peuvent s'intéresser à toute l'organisation comme ils peuvent se réduire en une seule catégorie. Pour cela les organisations économiques attribuent aux conflits une immense importance pour pouvoir les contrôler et les résoudre dans l'immédiat pour éviter les dégâts qui vont être engendrés².

¹ GILLES Ferréol, Dictionnaire de sociologie, Armand colin, 3^{ème}éd, paris, 2004 in NAOUI Rabah, le mode de fonctionnement de l'entreprise et la nature des conflits au travail, université de BEJAIA, 2011/2012 P 34

² LARFI L, les les stratégies de gestion des conflits de travail dans les entreprises privées, Université de BEJAIA, 2012/2012, P11

Et d'après GILLES Plante « le terme conflit du travail peut prêter à confusion. Il faut en effet distinguer le simple différend, qui exprime un conflit d'intérêts divergents, du conflit social ouvert qui manifeste le conflit d'intérêt. Le conflit du travail est un social de tension dans lequel une action déterminée est entreprise pour forcer la solution du conflit d'intérêt »¹

Les conflits de travail sont inévitablement existants dans toutes organisations. J.D Reynaud affirme qu'« aucune harmonie préétablie n'assure que, dans une entreprise, une administration ou, plus généralement, dans une organisation, les intentions et les intérêts des différents participants coïncident. Si c'était le cas, la tâche des dirigeants serait bien aisée »².

1.5.3- Le travail :

Le travail est un effort individuel ou collectif, physique ou intellectuel, conscient, délibéré, créatif, professionnel ou non, dont le but tend à la concrétisation d'un projet, d'une idée ou d'un ensemble de projets et d'idées ne donnant pas nécessairement lieu à un résultat abouti, mais ayant leur finalité, et dont la rétribution, s'il en est une, peut être morale ou matérielle³.

1.5.4-Le salarié :

Se dit d'une personne liée à une autre par un contrat de travail qui prévoit la rémunération, par un salaire, du travail qu'elle lui fournit⁴

1.5.5-La culture :

La culture regroupe l'ensemble des manières de faire de sentir, de penser propres à une collectivité humaine. Le sens sociologique est donc beaucoup plus large que le sens courant, qui limite le terme de culture aux connaissances socialement reconnues comme légitimes.

¹ GILLES Plante, stratégie et tactique, PUL, Canada, 1984, P5

² BOURQUE R et THUDEROZ C, sociologie de la négociation, éd la découverte, PARIS, 2002.P54

³ NAOUI Rabah, le mode de fonctionnement de l'entreprise et la nature des conflits au travail, université de BEJAIA, 2011/2012, P 8

⁴ LE Petit Larousse illustré, encyclopédique, 2008, NAOUI Rabah, le mode de fonctionnement de l'entreprise et la nature des conflits au travail, université de BEJAIA, 2011/2012 P 8

1.5.6- Les valeurs :

Elles sont une construction sociale et historique. Elles évoluent donc selon les époques et varient d'une région à l'autre. Mais, bien qu'il y ait, au sein d'une même culture, un socle de valeurs commun et largement acceptés. Tout les individus ne partagent pas les mêmes valeurs ou ne les partagent pas avec la même intensité. Nous mettons des significations derrière des mêmes termes et cela se traduit dans de comportements différents.

- **Définitions opérationnelles des concepts clés :**

-Valeurs personnelles : valeurs orientées vers le support personnel, valeurs matérielles, valeurs religieuses, valeurs de pouvoir, valeurs de sécurité, et valeurs d'accomplissement de soi.

-Règles organisationnelles : possibilité d'aménager son temps de travail selon ses besoins et capacités, possibilités d'adapter les procédures ou méthodes de travail selon sa formation, son expérience et ses compétences, rigidité ou flexibilité des règles, autonomie vs contrôle.

-Stratégie de la Communication interne : on veut dire dans notre recherche la prise de décisions, la communication et la circulation de l'information, participation à la vie de l'entreprise, style de supervision, etc.

1.6- La méthode et la technique utilisée :**1.6.1- La méthode utilisée:**

La méthode est un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif bien précis¹

Les méthodes utilisées dans toute les recherche scientifiques sont assez nombreuses et divers, et cette diversité revient aussi à la diversité de ces études, car chaque étude exige une méthode à suivre et nécessaire pour effectuer une bonne recherche et aussi à atteindre les objectifs tracés par le chercheur. « Il

¹ LARFI L, les les stratégies de gestion des conflits de travail dans les entreprises privées, Université de BEJAIA, 2012/2013, P 13

n'existe pas une seule méthode scientifique à adopter pour découvrir la réalité, car les méthodes de recherche diffèrent selon le thème de chaque méthode »¹

Dans le but d'atteindre l'objectif de la recherche, et de vérifier les hypothèses de travail, on a opté pour la méthode quantitative qui s'avérait la plus adéquate à notre thème de recherche, elle est liée à la nature de notre sujet et à ses objectifs.

1.6.2- La technique utilisée :

Le questionnaire est l'un des outils les plus importants de la réussite d'une recherche, qui a été définie comme « une technique d'élaboration et de collecte de données chiffrées. Il prend la forme d'une série de questions rédigées et préétablies et posées de façon standardisée à un échantillon d'individus, de façon à établir des liaisons statistiques destinées à expliquer leur pratiques, conduites ou opinions à partir de leurs positions dans l'espace social »².

1.7- L'échantillon de l'étude :

L'échantillon est un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distingue d'autres personnes sur lequel porte l'investigation. Dans le langage des sciences humaines, un échantillon est un ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance sur lesquels portent les observations.

Selon Madeleine Grawitz « il désigne un ensemble dont les éléments sont choisis parce qu'ils possèdent tous une même propriété et qu'ils sont de même nature »³.

L'effectif de la société NAFTAL GPL est de (425) salariés permanent, notre échantillon prendra en compte les quatre catégories socioprofessionnelles. Dont la catégorie cadre supérieur contient (3) cadres supérieurs, on a opté pour un échantillon d'un cadre qui représente un pourcentage de 25%. Pour la

¹ BOUDON R, *Des méthodes en sociologie*, Puf, Paris, 1970, P31

² SAVARESE E, *méthodes des sciences sociales*, éd ellipse, Paris, 2006, P37

³ G. Madeleine, *lexique des sciences sociales*, 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2002 in kannin s, *sens du travail santé mentale et engagement organisationnel*, Université de bejaia, 2012/2013 P19

catégorie de cadre moyen avec un nombre de (70) cadres on a opté pour un échantillon de (18) cadres qui représente aussi 25%, pour la catégorie d'agent de maîtrise avec un nombre de (198), on a opté pour un échantillon de (50) agents de maîtrise qui représente un pourcentage de 25%. Pour la catégorie d'agent d'exécution avec un nombre de (154) agents, on a opté pour un échantillon de (39) agents. En général, notre échantillon est composé de (108) personnes.

Cet échantillon est connu sous le nom de l'échantillon stratifié proportionnel. Le choix des enquêtés à l'intérieurs de chaque strate a été réalisé d'une façon aléatoire afin de donner la chance a tous les éléments d'être retenu.

Tableau N°1 : L'effectif de NAFTAL GPL

Catégorie socioprofessionnelle	effectif	Echantillon	pourcentage
Cadres supérieurs	3	1	25%
Cadres moyens	70	18	25%
Agents de maîtrise	198	50	25%
Agents d'exécution	154	39	25%
TOTAL	425	108	100

1.8- Les études antérieures :

1.8.1-Etude de RAHALI Amina :

En vue de l'obtention d'un diplôme de magister en management des ressources humaines sous le thème « Les relations de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise : cas de l'entreprise Algérienne », RAHALI Amina Souad a traité son thème en abordant les conventions collectifs, les organisations syndicales et à la fin l'inspection du travail et son rôle dans le cadre de la prévention et du règlement du conflit.

Et pour atteindre son objectif elle a posé une question principale : comment parvenir à une gestion efficace des conflits au sein d'une organisation ? Et d'autre question de recherche : pour quoi les conflits naissent-ils ? Qui peuvent être les protagonistes ? Quel est leurs but ? Quelles

répercussions ont-ils sur le cours normal de la vie des entreprises ? Et elle a proposé les hypothèses suivantes :1) Les conflits font partie intégrante des relations de travail.2) Les conflits génèrent aussi des effets positifs sur l'entreprise.

Elle a conclu, le conflit peut être envisagé d'une manière positive s'il est une occasion de croissance et elle a donné des conseils pour le manager pour éviter les tensions comme la création d'une boîte à suggestion ?

1.8.2-Etude de Jérémy Tanguy :

Jérémy Tanguy dans « grève, conflit du travail et performances des entreprises en France » s'est focalisé sur les grèves dans les entreprises française comme résultat des conflits au travail et sur leurs impact sur la performance de ces entreprises.

1.8.3-Etude de Célia Marlène Bidjougou :

Célia Marlène Bidjougou D, dans l'élaboration de sa thèse, comme exigence partielle d'un programme de maîtrise en gestion de projet, intitulé « La gestion des conflits au sein d'une équipe multiculturelle » s'est intéressée sur la façon de gérer des conflits dont les membres appartiennent à des cultures différentes.

1.8.4-Etude de Joëlle Boudreau :

Joëlle Boudreau à élaboré une thèse sur « La gestion des conflits dans les équipes de travail en contexte de PME » cette étude porte sur le conflit en général et sa gestion dans les petites et moyenne entreprise en particulier et en s'étalant sur les conflits sur les équipes de travail existantes dans ces entreprises.

1.8.5-Etude de Julie Lemaire :

Julie Lemaire à travers son mémoire pour l'obtention d'un master en communication s'est focalisé sur les limites des gestionnaires face à la gestion de conflit et le besoin d'une formation pour ces derniers.

1.8.6-Etude de Olivier Clavel :

Olivier Clavel s'est intéressé sur L' « Analyse et proposition d'intervention dans un conflit : cas de la blanchisserie du CHR de Bornaville ». Il a choisi ce thème parce que le conflit dans cette blanchisserie ne met pas en conflit deux (02) personnes dans une entreprise mais plutôt des sous-systèmes de l'entreprise. Dans cette étude, il a analysé le conflit et a proposé des actions possibles pour un intervenant extérieur a fin de proposer des solutions.

1.9-Discussion des études antérieures et l'importance de la présente étude :**• Discussion des études antérieures :**

Toutes les études antérieures se sont focalisées sur la dynamique du conflit au travail et sa gestion qui présente les stratégies de sa résolution. Ces études arrivent, à chaque fois, presque à un même résultat qui est l'utilisation d'une ou plus d'une stratégie pour la résolution des conflits au travail.

• L'importance de la présente étude :

Contrairement aux études antérieures, dans notre étude on va essayer de traiter les conflits au travail et les stratégies de résolution mais la différence dans notre étude notre attention est orientée vers les facteurs culturels et organisationnels prédisposant le salarié à choisir une telle ou telle stratégie.

Résumé du chapitre

En guise de conclusion, à ce chapitre fait apparaître clairement que cette première partie qui constitue de la problématique, d'hypothèses, de définitions des concepts, la méthode et la technique utilisée pour la collecte des données. Ainsi que les études antérieures sur le phénomène qui est en somme le conflit au travail et leurs discussions. Enfin, ce chapitre nous servira d'un point de départ pour notre présente recherche.

CHAPITRE II :

**« La dynamique du conflit au travail et sa
gestion »**

Préambule :

L'entreprise est une organisation composée des personnes aux intérêts et buts différents qui doivent pourtant travailler ensemble souvent en équipe pour produire un résultat. Vu la nature humaine le stress généré par la rationalisation de travail, les relations hiérarchiques, les difficultés personnelles, le manque de motivation au travail, etc. ces liens sociaux connaissent de temps à autre des tensions et sont confrontés à des désaccords, des incompréhensions qui peuvent déboucher sur des conflits.

Dans le présent chapitre, nous étudierons les conflits à partir de plusieurs points de vue. En premier lieu, après définitions des conflits, nous verrons son origine et sa naissance dans une entreprise, quelles sont ses types. En second lieu, nous identifierons les différentes phases des conflits ainsi que leurs causes et conséquences. En troisième lieu, nous analyserons les attitudes des antagonistes en situation de conflit. Nous terminerons par sa gestion et son dépassement.

2.1-Définitions du conflit :

Nous remarquons que certains termes sont parfois pris les uns pour les autres, notamment les termes de conflit sont très fréquemment associés aux notions de tension et violence. La distinction entre ces trois notions nous semble importante.

- ✓ **Le conflit** : « étymologiquement conflit vient de *conflictus* et signifie choc, lutte et combat »¹ c'est pourquoi l'essentiel des recherches a d'abord été réalisé dans le domaine de la guerre. A partir du 17ème siècle, le mot de conflit est appliqué aux relations interpersonnelles, il est aussi envisagé comme « dualisme intérieur » et par extension, il désigne alors l'antagonisme possible dans les champs intellectuels, moral, affectif ou social, voire juridique et psychologique.

¹ D'après les dictionnaires Alain Rey : le Robert, 2000, P204.

- ✓ **La tension** : « vient du latin, tensio, tensionas et signifie la manière de tendre et aussi la contraction des nerfs »¹. Puis, à la fin du 16ème siècle, l'usage du mot s'applique au champ psychologique et s'applique principalement à un effort soutenu, il signifie également querelle, et opposition.
- ✓ **La violence** : « correspond au mot latin violentus qui signifie emporté, parlant du caractère impétueux appliqué aux personnes et aux choses »². Violence signifie ce qui est excessif qui sort de la mesure, qui agit et s'exprime sans retenue et avec grande intensité. Et aussi ce qui agit avec force contre soi-même et contre autrui.

Donc, la différence entre ces termes réside dans le fait que le conflit est bien la divergence, l'antagonisme entre deux personnes visant à obtenir une même chose. La tension constitue alors, en quelque sorte, l'énergie sous-jacente du conflit, c'est-à-dire l'intensité relationnelle, la pression que l'opposition amène entre les deux protagonistes. Le conflit crée une tension entre les individus ou les groupes. La violence peut être alors le résultat du conflit, comme décharge ou éclatement dudit conflit, c'est-à-dire débordement excessif d'agressivité vis-à-vis d'autrui ou d'un objet.

Dans une organisation le mot conflit s'applique en général à un blocage des mécanismes normaux de prise de décision de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix d'une action.

Qu'est-ce-que le conflit ? Le conflit est donc difficile à définir parce qu'il revêt de nombreuses formes et survient dans des cadres différents.

« Il semble que le conflit soit, par essence, un désaccord, une contradiction ou une incompatibilité. Le terme « conflit » s'applique à toute situation dans laquelle se trouvent des individus ou des groupes dont les

¹ Ibid. P,1012.

² Ibid. P,1079

objectifs, les cognitions ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer »¹. Trois types de conflits entrent dans cette définition générale :

**Le conflit d'objectifs* (conflit de fond) : est une situation dans laquelle les buts ou les issues préférées par les parties semblent être incompatibles.

**Le conflit cognitif* : est une situation dans laquelle les idées ou les pensées respectives des parties sont perçues comme incompatibles.

**Le conflit affectif* (conflit émotionnel) : est une situation dans laquelle les sentiments ou émotions respectives des parties sont incompatibles, c'est-à-dire que les intéressés se fâchent mutuellement.

Il ne peut y avoir de conflit que pour autant qu'une relation entre deux individus existe. Deux personnes peuvent être en désaccord sur un point, mais il n'y aura pas forcément conflit. Celui-ci ne se produit que pour autant que les deux protagonistes² de la situation aient un intérêt en commun qui fait l'objet du désaccord. C'est pourquoi nous retiendrons que pour qu'il y ait conflit, cela suppose trois conditions ; des acteurs, une relation entre ces acteurs, des enjeux pour chacun des acteurs.

2.2-L'origine du conflit au travail :

Pour apprendre à gérer les conflits, il faut d'abord comprendre ce qu'est un conflit. Il ne faut pas confondre, comme le fait le langage courant, le conflit et sa manifestation. La guerre n'est pas un conflit. Elle est une action violente en vue de résoudre un conflit. Il en est de même du procès judiciaire ou arbitral. Le conflit est une opposition entre deux ou plusieurs parties sur un objet ou moins précis. Les parties en conflits peuvent être des personnes physiques, des groupes, des organisations (société, associations) ou des entités politiques et notamment des Etats.³

¹ D.Hellriegel, J.W.Soclum et R.W. Woodman, *Management des organisations*, éd Boeck-Wesmael, 1992, p498.

² [www.orcade.com/gestion des conflits.htm](http://www.orcade.com/gestion%20des%20conflits.htm),25mars2015,15h30

³ GARBY Thierry, La gestion des conflits, ECONOMICA,Paris,2004,p.2.

Le conflit au travail peut être conçu comme certains virus, la plupart du temps, sommeillent aux profondeurs de l'organisme. De temps en temps, sous l'effet de divers acteurs internes et/ou externes, ils se réveillent, provoquant une crise aiguë, puis aussitôt que la maladie est luttée, qu'elle est déjà dans un état épidémique. Là inutile de vouloir la neutraliser. Tout juste peut-on essayer d'en limiter les effets dévastateurs. Il en est ainsi du conflit au travail.¹

Mais vouloir traiter des conflits du suppose une définition très précise de ce qu'il faut entendre par cette appellation. Une première distinction s'impose entre la notion de tension et celle du conflit. Tout conflit est nécessairement précédé de tension, alors que les tensions, même fortes, ne débouchent pas automatiquement sur un conflit, cette quasi évidence semble toutefois importante à souligner quant aux principes d'actions qui peuvent en découler. En effet, la phase où l'action ou les décisions qui peuvent produire un certain résultat, se situe en amont du conflit, lorsque le système de forces à l'œuvre au sein de l'entreprise est à son maximum et offre des effets de levier propices. Tout l'art consiste donc à réguler le système de tension afin d'éviter d'avoir à résoudre des conflits, beaucoup plus coûteux humainement et économiquement.²

Le conflit commence toujours par une tension qui à son tour commence aussi souvent par une crise qui part fois est difficile à distinguée dans son début. 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 sans l'évolution des évènements, des choses et des idées, parce que l'état intérieur 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, ou à inventer. Ainsi, par définition, une crise appelle une série de décisions, une série d'actions destinées à la résoudre. L'instant de la crise est moment d'incertitude ; à son point culminant, personne n'est en mesure de savoir si va aboutir à un conflit, si elle

¹ COMPERE Bernard, Régularisation des conflits du travail, Ed.D'organisation,Paris,2002,P.74.

² Ibid.,p1.

découchera sur une régression, ou si un nouvel équilibre favorable résultera d'une bonne décision.

La crise, si elle doit être considérée comme l'inverse d'un changement volontaire, s'achèvera, quoi qu'il en soit, par un changement. Elle surprend les individus et les groupes. Ainsi, un individu ou un groupe peut être confronté à l'urgence d'un changement : un changement de valeurs, de croyances, d'opinions, d'attitudes, de comportement. Il n'est plus à l'aise avec lui, il n'y trouve plus son compte.

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 : pertes de statut, perte de responsabilité, perte d'avantage, de territoire, 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, etc.¹

Le conflit peut apparaître comme une manifestation de l'échec de la politique de régulation des relations sociales. De là à dire que le conflit doit être évité toujours et à tout pris, nous ne le pensons pas. Il peut avoir, dans certaines circonstances et certains contextes, un effet de purge ou de saignée salutaire et apaisant. Mais qu'appelle-t-on au juste un conflit de travail ? Il peut être défini comme l'aboutissement aléatoire d'une situation conflictuelle qui découle elle-même d'une relation antagonique entre deux ou plusieurs acteurs interdépendants, qui s'affrontent dans le champ socio-économique que constitue l'entreprise. A la réflexion, trois catégories de conflit de travail sont à souligner. Il semble justifier de distinguer les conflits *dans* le travail, c'est-à-dire les conflits au quotidien nés, des frottements inévitables d'intérêt divergents ; les conflits *de* travail, qui sont des conflits consubstantiels des rapports de production ; et enfin les conflits *pour* le travail, ou plus précisément *pour*

¹ BREARD.R et PASTOR P, Gestion des conflits, Éd. LIAISONS, Paris, 2002, p.11

l'emploi, induit par des visions tout-à-fait opposées de la finalité du travail et de son sens, à la fois économique, sociale, psychologique.¹

2.3-La naissance d'un conflit de travail dans les entreprises :

Un conflit en entreprise peut naître et s'amplifier à partir d'un simple désaccord. Si ce désaccord n'est pas traité, il peut conduire à un rapport de force qui mine tout esprit de collaboration. Il y a presque toujours au départ une crise, larvée ou déclarée, et donc une tension plus ou moins forte entre les protagonistes. Le climat de confiance se dégrade progressivement. Des valeurs sous-jacentes sont souvent secouées, comme le respect d'autrui, mais pas seulement. Deux autres notions liées au respect de l'autre risquent également d'être atteintes : la responsabilité et la subsidiarité*.

Selon JOYEUX Y : « *la responsabilité permet la prise de conscience de la nécessité de la règle commune. La subsidiarité (...) renvoie au respect des niveaux et parts de décision de chacun...* »². Si le conflit s'accroît, émerge également le sentiment d'un dérèglement, d'un dysfonctionnement dans les relations ou dans l'organisation de l'entreprise.

Ainsi, un conflit éclate lorsque les forces en présence ne voient pas ou ne voient plus de possibilités de dialoguer, de s'entendre, de communiquer. Un différend oppose les parties adverses, la tension monte. Chaque partie perçoit que ses intérêts sont confisqués ou menacés, et elle estime qu'elle a le droit avec elle. L'autre, l'adversaire, est l'ennemi par peur, par ignorance, par manque de moyens peut-être, ou tout simplement parce que l'autre affiche une mauvaise volonté évidente. Les rapports de force deviennent des prises de position antagonistes. Chacun se campe derrière ses murailles. Les défenses se fortifient, la méfiance met en péril tout désir de communiquer sur un pied d'égalité. Le choc est imminent.

¹ COMPERE Bernard, op.cit,p.1-2.

*principe selon lequel dans une structure hiérarchisée, les pouvoirs de décision sont délégués le plus possible aux échelons inférieurs(s'oppose au centralisme)

² JOYEUX Y, L'éducation face à la violence, Ed ESF, Paris,1996, sans page.

Avant que le conflit, n'éclate ouvertement, la tension peut s'accompagner de comportement injurieux, insultant, dévalorisant, de menaces pour intimider l'autre. C'est l'aspect affectif de la guerre de position qui empire à coup sûr la situation. Cette attitude, qui consiste à abaisser l'autre et intimider, ne peut aboutir qu'à l'exaspération des adversaires. On intimide, on bluffe, bref on risque le tout pour le tout.¹

Dans une organisation, les conflits naissent le plus souvent d'un fossé creusé insidieusement entre l'organigramme et le sociogramme de l'entreprise, autrement dit entre les structures formelles de l'organisation (statut, poste, fonction, rôle, avantages...) et les structures informelles, qui décrivent les liens d'interdépendance réels entre acteurs (échanges d'information, habitudes de travail, rythmes, jeux de pouvoir et d'influence, contrôle d'informations pertinentes ...). Si l'écart entre les deux est important, le risque de conflit augmente parce que les acteurs, agissent et communiquent principalement de façon informelle, non prévus et par conséquent non prévisible. Cet écart est inévitable, parce que les acteurs sont des hommes et des femmes qui agissent avec leurs affectivité, leur histoire personnelle, leurs habitudes de travail. Ils s'adaptent aux mouvements de l'environnement et adoptent des comportements nouveaux, créent des réseaux relationnels et fonctionnels dans l'entreprise.²

2.4-Les phases du conflit au travail:

« Les antécédents du conflit sont des conditions propices à l'apparition d'un conflit. Lorsque celles-ci finissent par entraîner des différends sur des questions de fond ou des antagonismes d'ordre émotionnel, on entre dans la phase du conflit perçu. La perception d'un conflit peut n'être le fait que d'un des antagonistes. Il est essentiel de distinguer le conflit perçu du conflit ressenti. La personne qui ressent le conflit éprouve une tension désagréable qui la pousse à agir afin de se sentir soulagée »³.

¹ BREARD.R et PASTOR P., op.cit.,p.16-17.

² Ibid,,p.20.

³ J.R . Schermerhorn, J.G. Hunt. R.N.Osborn, C.D. Billy, Comportement humain et organisation, ERPI, 2006, P426.

Pour qu'un conflit puisse se résoudre, il faut que toutes les parties perçoivent son existence et ressentent le besoin d'agir. Lorsque le différend s'exprime ouvertement, qu'il se traduit par des comportements, le conflit devient manifeste. A cette phase, on peut résoudre le conflit en éliminant ses antécédents ou en y remédiant. On peut également le supprimer : ses manifestations disparaîtront, mais les conditions qui l'ont suscité resteront inchangés ; il ne s'agit que d'un traitement de surface. C'est ce qui se passe, par exemple, lorsqu'une des deux parties décide d'oublier momentanément le désaccord qui l'oppose à l'autre. La suppression n'est qu'une façon superficielle et souvent temporaire de « régler » le conflit¹.

En fait, comme nous l'avons dit, le conflit supprimé et le conflit non résolu appartiennent à la même catégorie. Tous deux risquent de s'envenimer et d'engendrer ultérieurement des problèmes du même ordre. Cependant, supprimer le conflit est parfois la meilleure solution à court terme dont dispose le gestionnaire, du moins jusqu'à ce qu'il parvienne à en modifier les antécédents.

Les conflits de fond non résolus peuvent engendrer des problèmes émotionnels d'envergure ; ils risquent de dégénérer en conflits émotionnels destructeurs. Par contre un conflit vraiment résolu peut créer des conditions favorables qui diminueront les risques de discordes ultérieures et faciliteront la résolution de celles qui pourraient survenir. Le gestionnaire ne doit donc jamais perdre de vue les conséquences à long terme d'un conflit.

2.5-Les types du conflit :

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

¹ J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt. R.N.Osborn, C.D. Billy, Ibid, P427.

Il existe plusieurs types de conflit, on essaye de présenter les conflits intra-organisationnel, ceux qui sont classés selon les acteurs, selon la position hiérarchique, selon les causes et enfin les conflits constructifs ou destructifs.

2.5.1-Les conflits intra-organisationnels :

Le conflit intra-organisationnel provient de l'opposition et des heurts suscités principalement par la manière dont les postes de travail sont définis, dont l'organisation est structurée, et dont l'autorité officielle est répartie. Il y a quatre types principaux de conflits internes à l'organisation :

A- Le conflit vertical.

B- Le conflit horizontal.

C- Le conflit entre le personnel de l'atelier et celui des bureaux.

D- Le conflit relatif aux rôles.

Ces types de conflit – particulièrement le conflit relatif aux rôles- peuvent se chevaucher, mais chacun d'entre eux présente certaines caractéristiques distinctes. De plus, ils se situent souvent à l'un (ou à plusieurs) des niveaux qui seront présentés ultérieurement en matière de conflits : intra-personnel, interpersonnel, intragroupe et intergroupes.

2.5.1.1-Le conflit vertical :

Le conflit vertical découle des heurts qui surviennent entre différents niveaux d'une organisation. Les conflits verticaux surviennent souvent lorsque des supérieurs tentent de diriger trop étroitement leurs subordonnés, lesquels opposent une résistance à cette domination. Ceux-ci résistent notamment quand ils estiment que la domination exercée sur eux réduit beaucoup trop la latitude dont ils ont besoin pour remplir leur mission. Des conflits verticaux peuvent aussi surgir en raison d'un défaut de communication, de conflits d'objectifs ou d'une absence de consensus en ce qui concerne la façon de percevoir certaines informations et certaines valeurs (conflits cognitif)¹.

¹ Charline Licette, *savoir gérer un conflit*, éd. Studyrama, 2008, p63.

2.5.1.2-Le conflit horizontal :

Le conflit horizontal concerne les heurts qui se produisent à un même niveau de la hiérarchie dans une organisation. Le conflit horizontal surgit principalement quand chaque département s'acharne à poursuivre ses seuls objectifs, sans se préoccuper des conséquences que cela entraîne pour les autres départements.

Quand ces objectifs sont incompatibles avec ceux des autres départements, cela provoque un conflit d'objectifs. Un conflit peut également se produire quand les employés appartenant à différents départements adoptent des attitudes contradictoires.

2.5.1.3-Le conflit entre le personnel de l'atelier et celui des bureaux :

La plupart des organisations ont des services bureaucratiques qui apportent leur concours aux services de production. Les managers de la production sont généralement responsables de certaines opérations qui créent une partie ou la totalité des biens et services produits par la firme. Les managers des services bureaucratiques sont généralement chargés de les conseiller et de surveiller le déroulement des opérations qui exigent une connaissance technique spécialisée.

Les rapports entre le personnel de l'atelier et celui des bureaux entraînent souvent des conflits. Les directeurs respectifs de l'un et de l'autre peuvent avoir des personnalités et des caractères très différents. Les managers administratifs sont souvent plus instruits et plus jeunes que les managers de l'atelier ; les uns et les autres ont généralement des origines sociales différentes.

Ces différences sont fréquemment associées à des valeurs et des attitudes différentes qui – quand elles font surface – tendent à créer des conflits.

Les responsables de la production ont souvent l'impression que ceux des bureaux empiètent sur des domaines où s'exerce leur autorité légitime. Tel est le cas quand les bureaux dictent aux ateliers les méthodes à adopter et surveillent en partie l'usage des ressources affectées à la production. Par exemple, dans de nombreuses organisations qui produisent des produits manufacturés, les

ingénieurs précisent comment chaque produit doit être fabriqué et quels matériaux il faut utiliser. Mais en même temps, ce sont les managers de l'atelier qui sont tenus pour responsables de la production. Ces derniers peuvent entrer en conflit avec les ingénieurs quand ils croient percevoir que les bureaux veulent régenter l'exécution des tâches de production. Les responsables des ateliers considèrent souvent que ceux des bureaux réduisent la marge d'autorité qui leur revient sur les ouvriers bien que leur responsabilité en matière de production demeure inchangée ; ils attribuent ainsi à l'intervention des bureaux le fait que leur autorité est moins grande que leurs responsabilités, telles qu'ils les perçoivent.

2.5.1.4-Le conflit relatif aux rôles:

Tenir un rôle c'est accomplir un ensemble de tâches que d'autres s'attendent à vous voir exécuter dans l'exercice d'une fonction.

Le conflit relatif aux rôles se produit quand une personne donnée reçoit (de la part de l'émetteur qui lui attribue un rôle) des messages et des pressions qu'elle perçoit comme étant incompatible entre eux. La personne visée régira en adoptant certains comportements, qui, dans l'avenir, serviront de données pour les pourvoyeurs de rôle.

Un groupe de pourvoyeurs de rôles est un ensemble de personnes chargées de distribuer les rôles et dont les messages affectent directement la personne visée. Dans un groupe de pourvoyeurs de rôles, il peut y avoir le manager de l'employé, peut être le supérieur immédiat de ce manager et d'autres individus avec lesquels l'employé est appelé à travailler étroitement.

Aussi, un individu peut se trouver impliqué dans un conflit en raison de l'ambiguïté du rôle lui-même.

L'ambiguïté du rôle provient du fait que la personne visée perçoit un défaut de clarté et de logique dans les indications qu'elle reçoit à propos des tâches qui lui sont assignées.

De même que le conflit relatif aux rôles, l'ambiguïté du rôle, quand elle est grave, provoque souvent un certain stress et des réactions subséquentes.

Ces réactions peuvent se traduire par :

- ✓ une manière d'agir agressive et des manifestations d'hostilité dans les communications avec autrui.
- ✓ un retrait.
- ✓ le désir de rechercher une solution conjointement avec la ou les personnes qui ont assigné le rôle.

2.5.2-Les conflits classés selon les acteurs :

2.5.2.1-Les conflits intra personnels :

Les conflits inter personnels résultent de l'existence, chez un individu de motivations, de conceptions, de désire, de sentiment ou d'exigence contradictoire entre elles, ce type de conflit suppose, que l'individu fait face à une certaine incompatibilité des buts ou à une dissonance cognitive qui le trouble ; on trouve ce cas lorsque par exemple une personne doit choisir à l'intérieur d'une organisation, entre un poste de cadre qui élèvera sa position hiérarchique mais sans pouvoir, sans amélioration de salaire et les tâches présente un intérêt moindre chez lui, et un autre poste de technicien dont les tâches sont intéressantes, mais les possibilités de promotion sont très limités ou inexistantes.

2.5.2.2- Les conflits inter personnels :

Ce type de conflit apparait lorsque deux personnes se trouvent en mésentente, face aux buts à poursuivre, des valeurs, des attitudes ou des comportements à adopter.

2.5.2.3-Les conflits intra groupe:

Ils sont d'une façon générale des conflits interpersonnels, la principale distinction est que la mésentente peut toucher plusieurs personnes du même groupe et pas deux individus seulement.

2.5.2.4-Les conflits inter-groupes :

Ils surviennent lorsqu'un groupe entre en opposition avec autre, par exemple, on peut avoir un conflit entre les associations chargées de la protection de l'environnement et les industrialistes.¹

2.5.3- Les conflits classés selon la position hiérarchique :

2.5.3.1-Le conflit vertical :

Le conflit vertical se rapporte aux problèmes ou aux divergences susceptibles d'opposer les individus ou les groupes appartenant aux différents niveaux hiérarchiques dans une organisation, c'est-à-dire entre les subordonnés et leurs supérieurs, par exemple, lorsque ces derniers exercent un contrôle excessif sur les activités des ouvriers, ceux là considèrent que cet excès de contrôle limite leur liberté d'action, ce qui les engage aux conflits.

2.5.3.2-Le conflit horizontal :

Apparaît entre les membres ou bien entre les groupes d'un même niveau hiérarchique, cela peut se produire par exemple lorsqu'il y a des écarts entre deux collègues.²

2.5.4-Les conflits classés selon les causes :

C.W.MOORE a préconisé une classification plus efficace. Elle se fonde sur les causes du conflit et elle est aujourd'hui universellement reconnue. Cet auteur distingue ainsi cinq types de conflit ; les conflits relationnels, informationnels, structurels, de valeurs et d'intérêts :

2.5.4.1-Les conflits relationnels :

- Causes possibles : ce sont ceux qui sont dus à une mauvaise communication entre les parties, antipathie entre les personnes, forte émotivité d'une ou plusieurs des parties, difficultés techniques de communication ou rendant les messages peu compréhensibles, mauvaise perception/interprétation de certains faits, attitudes ou messages, souvenirs d'attitudes négatives.

¹ DALAN Shimon L .et les autres, Psychologues de travail et comportement organisationnel,2eme édition,Gaétan Morin,Canada,2002,P199.

² Ibid,P202.

2.5.4.2-Les conflits informationnels :

- Causes possibles : manque d'information, fausse information, avis différents sur la pertinence des informations, interprétations différentes des données, procédures différentes validation de l'information.

2.5.4.3-Les conflits structurels :

- Causes possibles : Rareté de la ressource, inégalité entre les parties, obstacles géographiques, physique ou financiers à la coopération, contrainte de temps.

2.5.4.4-Les conflits de valeurs :

- Causes possibles : critères d'évaluation différents, facteurs culturels, distinction (ou non) de la fin des moyens. Les causes vont de la divergence d'évaluation d'un bien.

2.5.4.5-Les conflits d'intérêts :

- Causes possibles : divergences d'intérêts matériels réelle ou ressentie entre partenaires volontaires ou involontaire : un associé veut obtenir des remises chaque année, alors que l'autre veut réinvestir dans le marché.

2.5.5-Les conflits constructifs et destructifs :

2.5.5.1-Constructifs :

Lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits. Ce qui entraîne un climat coopératif lorsqu'il place les buts du groupe avant les objectifs personnels, il améliore le niveau des évaluations, il est source de production d'idées créatives il permet le réexamen des opinions et des buts, il permet l'accroissement des prises de risque, il augmente la cohérence du groupe.

2.5.5.2-Destructifs :

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

2.6-Les causes des conflits au travail :

Les points de départ et les origines des conflits sont très nombreuses, nous présentons celles qui apparaissent le plus souvent dans les organisations elles peuvent être de nature économique, sociale, technologique et psychologiques.

2.6.1- De nature économique :

les conflits naître parce que des entreprise refaisaient des bénéfices substantiels sans en distribuer une part à leurs personnel, ce dernier peut accepter pendant les première périodes difficiles des sacrifices sur ses revenus, et il trouvait normal, qu'au moments où les choses allaient mieux, de recueillir les fruits de la croissance.

2.6.2-De nature sociale :

Deux catégories de personnel s'affrontent, par exemple les personnels au sol d'une compagnie d'aviation et les pilotes.

2.6.3-De nature technologique :

L'introduction d'une technologie nouvelle bouleverse les habitudes de travail et peut provoquer d'importants conflits. Beaucoup d'employés se sont sentis dépassés par l'introduction de l'informatique dans leur entreprise. Leurs contestations se manifestent par la continuation des comportements habituels.

2.6.4 -De nature psychologique :

Outre les conflits de personnes que nous avons évoqués, il existe dans de nombreuses entreprises des conflits liés à l'âge. d'un coté ceux qui disposent d'une certaine expérience et qui s'y appuient parfois à juste raison, de l'autre des employées plus jeunes qui voudraient mettre en route de nouvelles pratiques, tout en « dépoussiérant » l'entreprise, dans la précipitation. C'est l'affrontement entre anciens et nouveau, l'affrontement des pratiques établies, rodées, quelquefois dépassées mais « instituées », et des pratiques novatrices qui ne cherchent pas toujours à tirer parti de l'expérience acquise.

2.7-Les conséquences du conflit au travail:

Les théoriciens du conflit dans l'organisation ne sont pas d'accord sur les conséquences qui peuvent accompagner les conflits, certains pensent qu'ils ont des effets négatifs et d'autres croient qu'ils ont des effets positifs.

2.7.1-Les conséquences destructrices :

Certains théoriciens comme T.PARSONS concèdent les conflits comme des dysfonctionnements, puisqu'ils étaient vus comme l'opposition de la de la coopération ; généralement ; on les considère comme le signe d'une structure sociale défectueuse ou incomplète.¹

Certains conflits donnent lieu à des réactions extrêmes, ces conflits ont des répercussions négatives sur la vie interne de l'organisation s'ils demeurent trop longtemps, on peut voir apparaître de la violence ou de l'hostilité, alors que toutes formes de collaboration ou de coopération devient impossible, par conséquent c'est l'ensemble de l'organisation qui en souffre.

En général les conflits majeurs provoquent une réduction de confiance mutuelle, dont chacun des membres de l'organisation abandonnera les objectifs du groupe pour se consacrer à ses objectifs personnels, de plus un conflit non résolu peut entraîner une démotivation des individus, une rupture de lien de confiance et le renforcement de l'hostilité interpersonnelle ainsi qu'une grande sensibilité à toute situation conflictuelle future.

2.7.2-Les conséquences constructives :

Les conflits ne peuvent être toujours considérés comme des dysfonctionnements² puisqu'ils sont une conséquence naturelle de la vie de fait qu'ils sont inévitables, un chercheur américain du nom de L.R. PONDY adopte une attitude positive au regard du conflit, pour lui le conflit peut stimuler l'innovation et la capacité d'adaptation d'une organisation.

Selon l'approche structuro-fonctionnaliste les conflits sont bénéfiques à l'organisation parce qu'ils conduisent à la stimulation, à l'innovation, à

¹ J Hatch Mary, Théories des organisations, Ed de Boeck Université, Paris 2000, P317.

² Carré Christophe, Sortir des conflits avec les autres, EYROLLES, Paris, 2004, P.59-66.

Chapitre II : La dynamique du conflit au travail et sa gestion

l'adaptation et à la constatation de meilleurs prises de décisions, soit pour la construction de futures résultats optimaux, ou pour autant, l'intégration d'opinions divergentes, en effet les conflits sont du point de vue psychologique un moyens qui permet à l'individus de se décharger de ses frustrations.

Du point de vue sociologique les conflits encouragent le changement social, en outre l'approche structuro-fonctionnaliste souligne que l'absence de conflits risque d'engendrer des conséquences négatives telles que la réflexion limitée dans les groupes, l'effet JANIS, l'apathie et la stagnation ; le conflit est donc un phénomène omniprésent dans les organisations.¹

Le conflit entraîne des conséquences positives pour la structure sociale :²

- ✓ Les conflits renforcent l'identité des groupes.
- ✓ Ils renforcent la cohésion du groupe en rameutant ceux qui en sont marginaux et qui se sentent tout à coup concernés parce qu'ils partagent l'identité les intérêts du groupe.
- ✓ Ils rapprochent les adversaires qui ont en commun un enjeu.
- ✓ Le conflit affirme les pouvoirs respectifs des adversaires et par conséquent renforce l'équilibre global des pouvoirs, même si cet équilibre est modifié à l'issue du conflit.
- ✓ La multiplicité des conflits entre groupes : Au lieu de l'affaiblir peut renforcer la société où ces groupes appartiennent.
- ✓ Le conflit peut être un mécanisme de renforcement de la structure ou un mécanisme de changement qui assure la souplesse d'un système sociale, et donc de sa perpétuation.

Pour terminer, il faut souligner qu'à l'issue d'un conflit, il y'a pas nécessairement un gagnant et un perdant ; de plus en plus souvent un conflit crée une situation nouvelle qui est profitable aux deux parties. Une société en changement n'est pas une société où les ressources sont fixes et donc où tout jeu doit être à somme nulle (ce que gagne l'un, l'autre le perd), c'est au contraire

¹ Dalan Shimon L. et les autres, op.cit,P.5.

² Henri Mendras, Elements de Sociologie, Ed Armand Colin, 2001, P.288.

une société où le jeu social augmente les ressources et où le conflit sert le plus souvent à « répartir les fruits de la croissance », selon la formule consacrée.

2.8-Les attitudes en situation de conflit au travail :

Face à un conflit, quelques attitudes sont généralement adoptées : l'évitement, la dénégation, la démission, la réponse autoritaire ou oppressive, et enfin l'attitude positive de recherche de résolution.

2.8.1-L'évitement :

Une des premières réactions face à un conflit. On ne désire pas être impliqué pour multiple raisons, comme par exemple la crainte de perdre l'estime des autres ou bien l'attraction qu'on exerce sur eux, qu'elle soit imaginaire ou réelle. On ne veut pas non plus se remettre en cause, parce que ce questionnement ébranlerait notre sentiment d'appartenance à notre groupe d'élection. Ainsi, on n'est pas prêt à admettre qu'il existe un conflit, bien qu'on perçoive les raisons réelles.

2.8.2-La dénégation :

Est un mécanisme de défense contre une situation ingérable. Il y a des personnes qui ignorent systématiquement les critiques qu'on leur adresse. Dans le cas de conflit, la personne nie jusqu'à son existence même : elle tente de ne pas s'impliquer en conservant une attitude de neutralité. C'est une façon détournée de détourner le regard et ignorer la situation. Cette attitude est souvent possible tant que la personne n'est pas directement mise en cause. Mais comme en général un conflit non résolu fini par s'étendre, cette personne est souvent rattrapée. Nier le conflit et éviter l'affrontement n'empêche en aucun cas la dégradation de la situation. La personne tente ainsi de se protéger parce qu'elle ne veut pas croire à un affrontement imminent et parce qu'elle espère que le « petit » problème se résoudra de lui-même.

2.8.3-La démission :

Face au conflit est une attitude assez répandue. Elle consiste à détourner les situations, à remettre à plus tard, à éluder une discussion. C'est souvent une attitude de soumission. Elle passe par un abandon de ses positions, de ses intérêts. Cette démarche conduit à une dévalorisation de soi ou au moins à un manque d'affirmation de soi, de ses idées, de ses opinions, voire de ses valeurs. Le renoncement à ses droits, à son autorité, à son propre pouvoir caractérise cette attitude. Démissionner, c'est aussi vouloir ménager les susceptibilités, arrondir les angles et favoriser les relations plutôt que d'essayer de résoudre le conflit. Il faut bien sûr être conciliant et respectueux des personnes, rester correcte et essayer de maîtriser ses émotions. Mais il ne faut pas céder sur un point essentiel sur le fond du problème. Vous ne gagnerez pas l'estime de l'autre partie, au contraire. Votre attitude de séduction peut passer pour de la mollesse ou de faiblesse de caractère.

2.8.4-La réponse autoritaire ou oppressive :

Dans cette approche, seule compte la victoire sur l'autre. Il s'agit de réaffirmer son pouvoir sans tenir compte des besoins ou des intérêts de l'autre, quitte à l'employer tout les moyens pour y parvenir (autoritarisme, défis, agressions, violence verbales ou physique...) dans ce registre on entre souvent dans une sorte symétrie, d'escalade entre les parties en espérant que l'autre va céder, capituler. L'élément déclenchant du conflit n'étant pas réellement examiné, il s'opère une focalisation sur l'adversaire à terrasser. La violence, quel qu'en soit l'habillement (certains excellent à la maquiller sous un ton doux ou apparemment diplomatique), n'apporte jamais de solution au problème posé. Son risque réside dans le fait qu'un problème non résolu resurgira sous une autre forme ou sous une autre. Il arrive par la force on pense avoir clos le débat à un moment donné, mais il s'agit très souvent d'une illusion temporaire. Cette attitude oppressive maintient la logique gagnant-perdant. Dans

une gestion d'équipe qui nécessite la participation active de chacun, sa coopération et son engagement, cette logique a des effets désastreux.

2.8.5-La recherche de solution :

L'attitude la plus réaliste. Les personnes se sentent pleinement impliquées dans le conflit et essaient d'écarter tous les préjugés concernant la situation. Elles ont une véritable volonté d'aboutir à une résolution du problème dans le respect de l'autre. Pour elles, le conflit doit déboucher sur un accroissement des gains pour chaque partie en présence. La recherche de l'établissement de la confiance constitue une des bases de cette attitude. Le type de réponse envisagé doit s'adapter à la nature du conflit et peut être de plusieurs ordres : négociation passant par un compromis, collaboration ou coopération.

2.9-La gestion des conflits de travail dans les organisations:

La gestion des conflits tente de mettre en œuvre des procédures permettant de résoudre le conflit par un accord des parties avant de recourir à la force. La contrainte est précédée, voire remplacée, par le consentement.

Cette idée paraît simple, toute personne sensée tente un accord avant de recourir à la force. Son objectif tient au fait de mettre en œuvre les procédures les plus efficaces possibles pour parvenir à un accord.¹

La gestion des conflits permet le consensualisme, qui est pacificateur à trois égards :

- ✓ Il évite que le conflit s'intensifie.
- ✓ Il résout le conflit.
- ✓ Il prévient l'apparition de nouveaux conflits.²

Pour obtenir de tels résultats, la gestion des conflits ne dispose que d'un très petit nombre d'outils, quatre au total :

- Lorsqu'elles sont seules, les parties ne se disposent que d'un unique outil : la négociation. Si elles ne parviennent pas à résoudre leur différend par la

¹ Gabry Thierry, op. cit, p.5.

² Ibid., P.6.

négociation, elles doivent faire appel à un (ou plusieurs) tiers. Ce tiers peut rendre trois services :

- Faciliter la négociation (la médiation).
- Donner un avis technique et/ou juridique sur les questions en débat.
- Rendre une décision contraignante (le caractère contraignant résultant soit de l'autorité étatique soit de la convention des parties).¹

2.9.1-Le leader en face des conflits de travail :

La présence d'une divergence complique souvent la tâche du leader, et cela de multiples manières, d'où l'importance pour lui des appréhender pleinement et de développer sa capacité à les gérer efficacement ; une gestion efficace des divergences dépend de trois facteurs :

- ✓ Savoir diagnostiquer et comprendre les divergences.
- ✓ Percevoir les différentes approches possibles et choisir la plus appropriée.
- ✓ Etre conscient des propres sentiments, et en particulier de ceux qui pourraient limiter son appréhension des enjeux sociaux (diagnostic) et réduire sa flexibilité (approche à adaptée).²

2.9.2-Le leader entre deux pôles :

L'apparition des divergences au sein de son équipe donne souvent lieu à des situations parmi les plus difficiles à gérer pour un chef. Elles le confrontent en effet à des contestations et débats sans fin, quand ce n'est pas un conflit ouvert. De plus, il se trouve souvent tiraillé entre deux désirs contradictoires, ce qui accentue l'inconfort de sa situation. D'un côté, il voudrait préserver l'initiative individuelle de ses partenaires, afin qu'ils s'expriment leurs potentiels et trouvent par eux même une solution créative à leurs problèmes.

D'un autre côté, il mise sur le fonctionnement harmonieux de son équipe pour réaliser les objectifs de l'entreprise. Son rôle se complique encore du fait que l'apparition de divergences s'accompagne souvent de sentiment peu

¹ Idem, p.5.

² GALLOIS Luis, Négociation et résolution des conflits, Ed, d'organisation, Paris,2001,P.4.

compatible avec une analyse objective, les susceptibilités s'intensifient, et les relations de dégradent.¹

Lorsque les membres s'une équipe se trouvent en conflit, ils procèdent rarement de façon méthodique pour résoudre leur différend. La plupart du temps, les éléments de la discussion restent flous, et ils brutalisent leurs arguments plutôt qu'ils s'en débattent. Face à cette situation, le leader peut intervenir en posant deux questions importantes qui lui permettront d'arriver à une analyse exhaustive du conflit :

- De quelle nature sont les divergences ?
- Quels en sont les éventuels facteurs sous-jacents ?

- **La nature des divergences**

Examinons la première de ces deux questions. La nature des divergences varie en fonction du type de problème qui divise les individus. On peut classer ces problèmes selon quatre grandes catégories :

Les faits : parfois le conflit intervient parce que plusieurs personnes n'ont pas la même définition d'un problème, ne détiennent pas les même éléments d'information, ou encore n'ont pas la même perception de leurs responsabilité ou autorité respectives.

Les objectifs : parfois, le conflit porte sur ce que doit être accompli, quels sont les objectifs souhaitables pour un département, un service, une équipe, ou un poste particulier de l'entreprise.

Les méthodes : Parfois, les avis divergent sur les moyens, les procédures, les stratégies à mettre en œuvres pour atteindre les objectifs fixes.

Les valeurs : enfin, il arrive que le conflit soit d'ordre éthique et porte sur la façon d'exercer le pouvoir, ou sur des considérations morales. S'opposant par exemple différentes conceptions de la justice ou de l'équité...De telles

¹ Ibid, P.3.

divergences peuvent influencer le choix des objectifs comme celui des méthodes.¹

Cette classification simple est susceptible de guider l'action du gestionnaire de conflit quel que soit l'objet du conflit.²

Tant que la nature du problème à cause duquel les gens s'affrontent reste indéfinie, le débat se prolonge et la confusion règne. En identifiant l'origine du conflit, le leader est mieux placé pour déterminer comment il peut orienter le débat dans l'intérêt de l'entreprise. Différentes mesures s'appliquent selon que les divergences portent sur les faits, les objectifs, les méthodes ou les valeurs.³

- **Les facteurs sous-jacents :**

Lorsqu'une équipe fait face à des conflits, il ne suffit pas que leur chef s'interroge sur la nature, il doit aussi se demander pourquoi ces divergences apparaissent. Une manière efficace de répondre à cette question, est de la décliner en ces termes :

- ✓ les personnes concernées ont-elles eu accès à la même information ?
- ✓ la perçoivent-elles de manière différente ?
- ✓ leurs positions sont-elles influencées par leur rôle dans l'organisation ?

Chacune de ces questions fait intervenir différents facteurs ; les premiers relèvent de l'information, deuxièmes de la perception, les troisièmes de la fonction occupés dans l'entreprise.

- ✓ Les facteurs liés à l'information : ils jouent un rôle lorsque divers points de vue s'élaborent sur la base d'ensemble de faits différents. L'ancienne allégorie des trois aveugles qui rencontrent un éléphant illustre parfaitement ce point. Les trois aveugles, ayant touché une partie différente de l'éléphant, s'opposent avec vigueur sur la nature de l'animal. De même que plusieurs personnes ayant eu accès à différents fragments d'information risquent de ne pas s'entendre sur la nature du problème à résoudre.

¹ GALLOIS Luis, Négociation et résolution des conflits, Ed, d'organisation, Paris,2001,P5-6.

² GARBY Thierry, Op.Cit,P.3-4.

³ GALLOIS Luis, Négociation et résolution des conflits, Ed, d'organisation, Paris,2001,P.6.

- ✓ Les facteurs liés à la perception : ils interviennent lorsque des individus ont une représentation différente d'une même réalité. Chacun perçoit et retient des informations disponibles pour lui, les éléments qu'il juge importants. Si bien que chacun interprète l'information à sa manière et l'intègre à un ensemble d'expériences personnelles, autrement dit le filtre à travers une grille hautement subjective. L'image qu'il se fait de la réalité est unique et n'appartient qu'à lui. Il n'est donc pas surprenant que les mêmes faits puissent produire des images très différentes dans l'esprit de chacun.
- ✓ Les facteurs liés à la fonction : ils exercent leur influence dans la mesure où chaque acteur occupe une position et une influence particulières au sein de l'organisation ou de la société. Certaines contraintes peuvent résulter de cette position, ou de cette fonction, si celles-ci interviennent dans le débat.¹

2.10- Le dépassement des conflits :

Il existe différentes méthodes de dépassement de conflits. Le choix doit être effectué en fonction de l'importance du conflit et de la volonté de résolution des acteurs :

2.10.1-Le recours à la hiérarchie :

Il permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion. Il fait appel à un supérieur qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière 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 du temps ces recours à la hiérarchie imposent une solution sans résoudre le problème de l'animosité entre les individus. On débouche ainsi souvent sur un conflit latent.

2.10.2-L'arbitrage :

Par rapport au recours hiérarchique, l'arbitrage implique les parties en leur demandant de choisir un arbitre qui, généralement, désignera lui-même un troisième arbitre. Dans ce cas, les parties se trouvent impliquées dans la

¹ Ibid, P.6_8.

résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée sans rebondissement. Néanmoins, cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent donner leur consentement ce qui en soi un premier pas vers la réconciliation.

2.10.3-La médiation :

Par rapport à l'arbitrage, l'intervenant extérieur désigné par les deux parties est unique ce qui nécessite une véritable volonté de négociation dès le départ. Dans ce cas, le médiateur n'est qu'un « relais » qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque.

2.10.4-La négociation :

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

2.10.5-Résoudre par la prévention : les incertitudes, les questionnements, les doutes peuvent être à la base des tensions qui vont se transformer en conflits. Prévenir les conflits consiste à former les personnes à différents modes de fonctionnement humain, et extirper le problème à la racine, et enfin définir les règles clairement.¹

Résumé du chapitre

La notion du conflit est omniprésente dans la vie quotidienne. Dans le monde de travail il est une réalité non négligeable et existe de manière inévitable.

Après avoir vu la définition du concept du conflit et son origine dans un milieu de travail, nous avons penché sur les différents types de conflits classés selon ses acteurs et selon la position hiérarchique des protagonistes. Nous avons fait ressortir les sources (causes) du conflit et ses conséquences qui sont pour certains destructrices et considèrent le conflit comme un dysfonctionnement, et pour les autres, sont (conséquences) constructive et conflits ne peuvent être toujours considérés comme des dysfonctionnements

¹ Yvan POTIN, *la gestion des conflits dans les organisations*, CREG.2008 ,2009, P10

Chapitre II : La dynamique du conflit au travail et sa gestion

mais ils adoptent une attitude positive, le conflit peut stimuler l'innovation et la capacité d'adaptation d'une organisation.

Dans un conflit, les acteurs adoptent de différentes attitudes en situation de conflit qui sont ; l'évitement, la dénégation, Pour une gestion efficace des conflits, nous avons décrits les différentes réactions des personnes qui sont en face d'un conflit et qui font face à des situations conflictuelles (leaders) et les procédures qui mettent en œuvre pour parvenir à un/ou des accords selon la nature du conflit et le problème confronté.

Pour finir, nous avons exposé certaines modalités de dépassement des conflits qui sont ; le recours hiérarchique, l'arbitrage, la médiation, la négociation, et en fin, résoudre par la prévention

CHAPITRE III :
**« Les stratégies de résolution du conflit au
travail »**

Préambule :

Dans les organisations, la nécessité de gérer des conflits est quotidienne. Chaque groupe, chaque catégorie, ou même chaque acteur cherche une solution qui lui permette de régler le conflit tout en satisfaisant les besoins des deux parties engagées dans le conflit.

Nous présentons dans ce présent chapitre certaines méthodes (stratégies) utilisées pour gérer les conflits à l'intérieur des organisations, nous présentons les cinq stratégies génériques selon Thoma et Kilmann qui sont ; l'évitement, l'accommodation, le compromis, la confrontation et enfin la collaboration et la négociation ainsi que les avantages et inconvénients de chacune d'elles, et quelques autres stratégies alternatives.

3.1-Les stratégies de résolution de conflit au travail :

On ne peut pas dire qu'il y a une bonne méthode et une seule de gérer les conflits, valide en toutes circonstances.

Le type de conflit soulevé, le contexte dans lequel il s'enracine, les jeux impliqués, le comportement et le pouvoir des parties, les limites de leur rationalité, l'interdépendance qui les lie, voilà autant d'éléments qui conditionnent l'attitude à adopter pour en arriver à une solution. Croire, par exemple, que tout conflit doit se régler par la collaboration, c'est se leurrer et s'exposer à de graves erreurs. Il existe des cas où la rupture est la meilleure des solutions. Prenons le cas du « mauvais » employé improductif et absentéiste, qui, de surcroît, harcèle ses collègues. Peut être que le congédiement qui est une forme d'élimination est, dans l'intérêt de tous, la solution apparemment idéale.

Mais si on pense que ce même employé a des chances de s'amender, la collaboration est peut-être alors, la meilleure des solutions »¹.

Plusieurs modèles ont été élaborés pour cerner la réalité des conflits. Ces modèles ont étudié tantôt la structure des conflits et tantôt le processus. Le plus élaboré et le plus utile demeure celui de Thomas, où cinq grands types de

¹ Charline Licette, *savoir gérer un conflit*, studyrama, 2008,, p102.

comportement sont adoptés en situation conflictuelle : l'évitement, l'accommodation, le compromis, la confrontation et la collaboration. Ces comportements s'expriment en fonction du désir qu'une partie a de satisfaire ses propres intérêts versus de satisfaire les intérêts de l'autre. La figure N°01 illustre ces comportements.

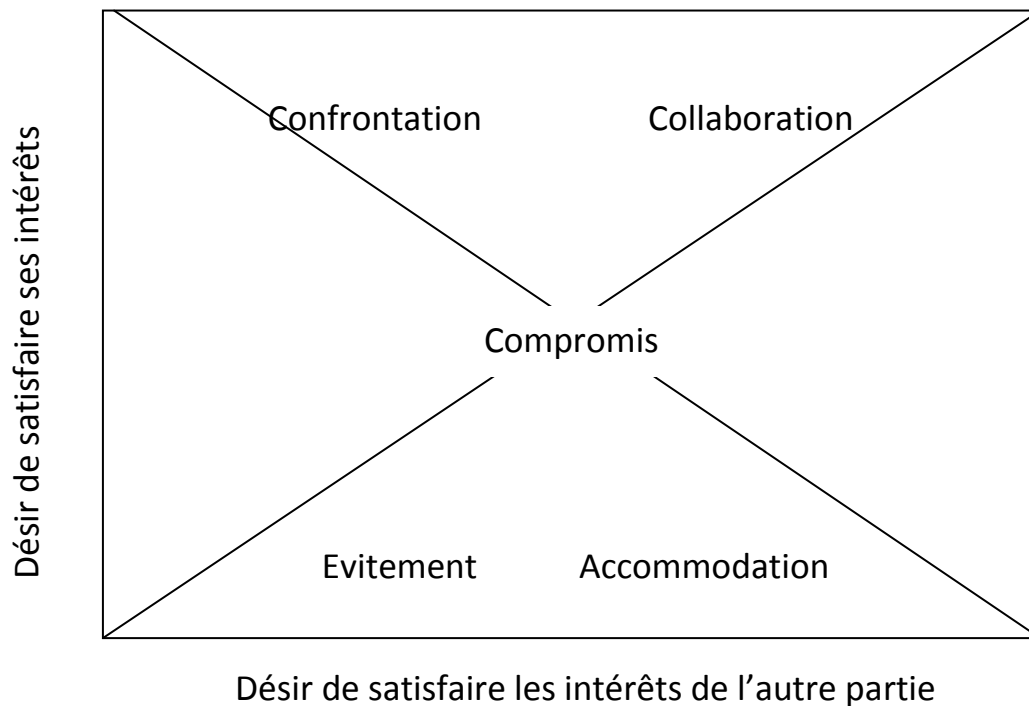


Figure N° :01 Les types de comportement en situation de conflit.¹

3.1.1-Les stratégies génériques :

Selon Thoma et Kilmann « Conflict and negotiation process in organizations » 1974 présentent certains types de stratégies qu'ils jugent les plus choisies par les acteurs pour le traitement des conflits, et cela selon les situations et leur positions. Ces stratégies sont :

3.1.1.1-L'évitement :

L'évitement est caractérisé par une absence d'implication dans une situation conflictuelle. C'est un refus stratégique ou non, de s'engager. Ce comportement se manifeste essentiellement de deux façons soit par l'inaction ou encore par le retrait.

¹ K.W. Thomas, handbook of industrial and organizational psychology, édition 2, 1992, p122.

Il y a certaines personnes qui, par tempérament, refusent de s'engager ou de s'impliquer dans un conflit. De même, quel que soit notre caractère ou nos habitudes, il se présente des situations où, pour différentes considérations tactiques, émotives ou autres, il apparaît préférable de se tenir à l'écart du conflit. Dans ce cas, on dit qu'une partie adopte un comportement d'évitement¹.

Les acteurs adoptant cette stratégie préfèrent ne pas être impliqués pour des raisons multiples (ex : crainte de perdre l'estime des autres), malgré qu'ils sont conscients que cette attitude ne permet pas de résoudre le conflit. Les acteurs concernés par le conflit ne sont pas prêts à admettre qu'il existe un conflit parce qu'ils voient que la chance de satisfaire leurs besoins sont très limités.

L'individu ne défend ni ses intérêts, ni ceux des autres, cette stratégie peut être une forme diplomatique d'éviter la discussion, de mettre de côté le problème jusqu'à une meilleure occasion, ou alors simplement de se retirer d'une situation menaçante.

Mais, quand est-il souhaitable de recourir à ce type de comportement ou quelles sont les conditions d'utilisation de ce comportement?

3.1.1.1.1-Les facteurs prédisposant le salarié à choisir cette stratégie :

Cette attitude est nécessairement appliquée quand :

- ✓ Le problème est trivial.
- ✓ Les risques de la confrontation sont plus importants que les bénéfices possibles.
- ✓ Il vaut mieux de laisser la situation se détendre.
- ✓ Pour recueillir plus d'information sur problème.

3.1.1.1.2- Les avantages et les inconvénients de la stratégie d'évitement ²:

➤ Les avantages:

- ✓ Appropriée si la personne est indirectement concernée par conflit.
- ✓ Permet aux personnes impliquées de régler elles-mêmes le problème.

¹ Arrow, Mnookin, Ross, Tversky, Wilson, *Barriers to conflict resolution*, w.w Norton company, Inc, 1995, p131.

² [www.psynergie.ch/ressources humaines/la communication interpersonnelle/la gestion des conflit\].pdf](http://www.psynergie.ch/ressources_humaines/la_communication_interpersonnelle/la_gestion_des_conflit.pdf).consulté le 28mars 2015.20 mars 2015.

- ✓ Est source d'économie du temps et d'énergie peut permettre de gagner du temps pour, par exemple, obtenir des ressources, cumuler du pouvoir ou encore rechercher d'autres alternatives.
- ✓ Permet de prendre du recul par rapport à la situation.
- ✓ il constitue une action unilatérale et qu'il ne nécessite pas l'accord de l'autre partie.
- **Les inconvénients :**
 - ✓ Risque d'apparaître comme du « je m'en foutisme ».
 - ✓ Le conflit n'est pas traité.
 - ✓ Il existe un risque d'entrer dans un processus d'escalade.
 - ✓ Engendre un sentiment de dévalorisation chez la personne qui adopte cette attitude.
 - ✓ Une certaine frustration peut persister et aussi un manque d'estime de soi et de fierté.

3.1.1.2-L'accommodation :

L'accommodation ou la résignation se manifeste par le désir de satisfaire les intérêts de l'autre et ce, même au détriment de ses propres besoins. L'employeur demande, par exemple, d'effectuer du temps supplémentaire à un employé à un moment tout à fait inopportun pour cet employé. Celui-ci peut contester la décision, refuser d'obtempérer à l'ordre tout comme il peut se résigner et obéir simplement à la consigne.

Cette stratégie consiste de permettre à l'autre partie de satisfaire ses intérêts au détriment des siens, et cela tout en sachant qu'aucune satisfaction ne peut être obtenue.

Lorsque une partie concernée par le conflit soit convaincue de ne pas pouvoir obtenir satisfaction, elle a tendance à adopter une attitude conciliante, c'est-à-dire, en situation de conflit, lors de leurs discussions, les membres de cette partie n'abordent que les points où il y'a un accord plutôt que de discuter des points de divergence, dans ce cas les parties en conflit vont négocier une ou

plusieurs solutions qui seraient satisfaisantes pour les deux parties dont l'une des parties permette à l'autre de satisfaire ses besoins au détriment des siens sans s'opposer. Cela peut prendre la forme d'un sentiment de générosité ou de sacrifice (se soumettre à l'autre alors qu'on ne souhaite pas nécessairement).

3.1.1.2.1- Les facteurs prédisposant le salarié à choisir cette stratégie :

- ✓ l'absence de pouvoir ou de ressources pour faire face à l'opposant sont certes à prendre en considération.
- ✓ l'importance de l'enjeu tout comme la présence d'alternatives ne peut pas être ignorées.
- ✓ Le résultat final est plus important pour l'une des parties plus que l'autre.
- ✓ Il est important de sauvegarder un climat harmonieux.
- ✓ La situation se présente avec des subordonnées, pour leur permettre de faire leur propre expérience.

3.1.1.2.2- Les avantages et les inconvénients de la stratégie de l'accommodation¹ :

➤ **Les avantages :**

- ✓ Adaptée quand le « jeu n'en vaut pas la chandelle. »
- ✓ Calme et rassure l'autre.
- ✓ Privilégie la qualité des relations sur la recherche d'un bénéfice.
- ✓ Représente un gage de bonne qualité.
- ✓ l'accommodation peut certainement servir de monnaie d'échanges en vue d'une prochaine demande ou d'une prochaine situation conflictuelle.

➤ **Les inconvénients :**

- ✓ Peut apparaître comme un geste de faiblesse.
- ✓ risque d'apparaître manipulable.
- ✓ Le conflit est éludé et remis à plus tard.
- ✓ Intérêts propres non satisfaits.

¹ [www.psynergie.ch/ressources humaines/la communication interpersonnelle/la gestion des conflit\].pdf](http://www.psynergie.ch/ressources_humaines/la_communication_interpersonnelle/la_gestion_des_conflit].pdf) consulté le 28 mars 2015

3.1.1.3-La confrontation :

« La confrontation, c'est d'abord et avant tout le désir d'obtenir gain de cause, de satisfaire ses intérêts dans une situation conflictuelle et ce, envers ou en dépit des intérêts de l'autre »¹.

Ce style de stratégie est autoritaire et pas coopérant. Chaque individu ou acteur, se contente de satisfaire ses propres intérêts au détriment de ceux des autres, c'est une lutte de pouvoir dans laquelle des arguments de toute nature sont utilisés pour défendre sa position.

La confrontation s'exprime de différentes manières et englobe diverses tactiques incluant l'argumentation, les promesses, les menaces, l'engagement irrévocable, la manipulation et l'utilisation de la force physique ou morale.

Commentons brièvement chacun de ces éléments.

Par l'argumentation, il s'agit de convaincre l'autre des conséquences de sa position et au contraire des bénéfices de la nôtre.

Pour ce qui est des promesses, encore ici les coûts sont souvent négligeables si l'autre ne se range pas derrière notre position.

En ce qui a trait aux menaces, on monte d'un degré dans le conflit. Ce sont les intentions réelles ou simulées de porter un coup en absence d'un accord selon les termes et conditions de la partie menaçante. On rejoint les promesses mais d'une façon négative.

L'engagement irrévocable peut être une tactique très payante en conflit mais aussi très risquée. Grouper ses ponts de façon à rendre tout retour en arrière impossible donne de la force à sa position. Un engagement irrévocable place l'autre pratiquement devant la position du tout ou rien ou du rien pour les deux parties si toutes deux décident de pousser la même logique.

La manipulation est largement utilisée en conflit comme en toute situation de vie. Si la manipulation est si largement utilisée, c'est qu'elle a ses mérites. il

¹ Solange Cornier, *dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, presses université du Québec, 2005, p142.

faut comprendre qu'en confrontation, la manipulation est souvent la seule ressource qui reste, Une partie a peu des pouvoir, conséquemment elle ne peut faire de promesses et encore moins de menaces ; les mesures coercitives sont hors de portée, elle ne veut et ne peut s'engager d'une façon irrévocable ; sa puissance d'argumentation est limitée ; pourtant l'enjeu la tient à cœur. N'est-il pas logique dans ce cas de songer à avoir recours à la manipulation, d'autant plus que les coûts qui y sont attachés sont peu élevés.

3.1.1.3.1- Les facteurs prédisposant le salarié à choisir cette stratégie :

La compétition est valablement utilisée :

- ✓ Pour se protéger de personnes qui profitent d'une attitude non-compétitive.
- ✓ Quant une décision importante et rapide doit être prise.

3.1.1.3.2- Les avantages et les inconvénients de la stratégie de confrontation¹ :

➤ **Les avantages :**

- ✓ les coûts sont généralement minimes, les conséquences négatives peu nombreuses.
- ✓ Permet de maximiser ses gais dans l'immédiat
- ✓ Faire respecter les intérêts et priorités de son sévie.
- ✓ Peut aboutir à un résultat rapide.

➤ **Inconvénients :**

- ✓ il est difficile de convaincre quelqu'un qui est persuadé du bien fondé de sa propre position et de le faire adapter à la notre.
- ✓ il est parfois difficile d'évaluer l'ampleur des promesses nécessaires pour atteindre ses objectifs
- ✓ les menaces soulèvent généralement de l'hostilité. Elles peuvent engendrer de la réciprocité et provoquer l'escalade et la rupture des relations.
- ✓ Alimente la rancœur et le désir de vengeance chez l'autre.

¹ [www.psynergie.ch/ressources humaines/la communication interpersonnelle/la gestion des conflit\].pdf](http://www.psynergie.ch/ressources%20humaines/la%20communication%20interpersonnelle/la%20gestion%20des%20conflit].pdf).consulté le 28mars 2015,13h20.

- ✓ Crée des relations difficiles par la suite.
- ✓ Risque d'entrer dans le cycle des relations sauveur-persécuteur-victime.

3.1.1.4- La collaboration :

Collaborer, c'est avant tout exprimer sa volonté de satisfaire ses intérêts et ceux des autres parties au conflit ainsi que de combler les besoins de tous. C'est en quelque sorte la préoccupation d'un gain mutuel.

Il va de soi, et la littérature en traite abondamment, que la collaboration est, d'une façon générale, le mode de plus approprié de gestion des conflits. Cependant, elle a aussi ses inconvénients.¹

3.1.1.4.1- Les facteurs prédisposant le salarié à choisir cette stratégie :

La collaboration est utile pour :

- ✓ Trouver une solution quand les enjeux sont trop importants pour accepter un compromis.
- ✓ Pour améliorer une relation dans laquelle les personnes sont très investies. Les individus cherchent une solution qui permettra de satisfaire les besoins des deux parties engagées dans le conflit.

3.1.1.4.2- Les avantages et les inconvénients de la stratégie de collaboration²:

➤ Les avantages :

- ✓ Permet d'obtenir des décisions de qualité.
- ✓ Les relations traduisent un haut niveau de confiance.
- ✓ L'accord obtenu est durable et respecté.
- ✓ Donne à chacun la possibilité de défendre ses intérêts.
- ✓ Améliore la communication quotidienne.

➤ Les inconvénients :

- ✓ Consomme du temps et de l'énergie. On n'établit pas une collaboration rapidement.

¹ Ghislaine Guérard, *Les conflits organisationnels : Restez maître du jeu*, Yvon Blais, 2008, p235.

² Op.cit.

- ✓ C'est un processus qui requiert des efforts et qui nécessite parfois de longs délais.
- ✓ Si toutes les parties n'ont pas cette attitude de collaborer, la partie collaboratrice peut devenir vulnérable, du moins à court terme.
- ✓ Attitude naïve dans certains cas et l'autre peut en profiter s'il n'adopte pas lui-même une attitude de même nature.
- ✓ Peut-être inadaptée si les enjeux sont trop importants.

3.1.1.5-Le compromis et la négociation :

Pour G.SIMMEL le compromis est l'une des plus grandes inventions de l'humanité, tant il fait partie des techniques que nous utilisons tout naturellement pour notre vie quotidienne.

Cette stratégie ne permet de satisfaire ni la totalité des intérêts des uns ni celle des autres, mais elle assure une solution commune qui sera satisfaisante pour les deux parties de conflits. Autrement dit elle permet aux parties de satisfaire partiellement leurs intérêts.

Les individus composants les parties, consentent à faire des sacrifices considérables, car le compromis est la solution optimale pour envoyer un conflit aux oubliettes.

Dans cette stratégie, les parties en situation conflictuelles envisagent le problème, mais elles n'explorent pas les solutions possibles. Elles décident alors de partager leurs différences, de faire des concessions réciproques, et de trouver une position du juste milieu.

S'il est vrai, en effet, que nous passons une grande partie de notre vie à gérer des conflits, force est de constater que la négociation¹ demeure le mode privilégié par la plupart des individus pour gérer ces conflits de toute sorte.

La négociation implique une tension² entre la confrontation (nous voulons obtenir ce que nous souhaitons) et la coopération (nous ne pouvons l'obtenir

¹ Louis Gallois, *négociation et résolution de conflits*, organisation EDS, 2001, p106.

² Fisher R, Ury, *comment réussir une négociation ?*, le seuil, 2005, p15.

qu'en donnant à l'autre au moins une partie de ce qu'il veut). Elle comporte donc la gestion du processus et notamment des concessions et un mélange de stratégies et tactiques conflictuelles et intégratives.

3.1.1.5.1- Les facteurs prédisposant le salarié à choisir cette stratégie :

Les compromis et la négociation sont valables lorsque :

- ✓ Les parties ont un pouvoir égal, et des buts totalement différents.
- ✓ Trouve rapidement une solution.
- ✓ Les buts sont relativement peu importants.
- ✓ Deux ou plusieurs personnes doivent décider de leurs objectifs combinés.
- ✓ Elles veulent résoudre leur désaccord par des moyens pacifiques.

3.1.1.5.2- Les avantages et les inconvénients de la stratégie de compromis¹ :

➤ **Les avantages :**

- ✓ Permet d'entretenir des relations fondées sur le respect mutuel.
- ✓ Peut couteuse en temps.
- ✓ Facilite les communications.
- ✓ Crée un esprit de conciliation.
- ✓ résoudre les désaccords par des moyens pacifiques.

➤ **Les inconvénients :**

- ✓ Suscite des créations peut créatives.
- ✓ Donne lieu à des solutions « moyennes ».
- ✓ Provoque des relations de marchandage.

¹ Op.cit.

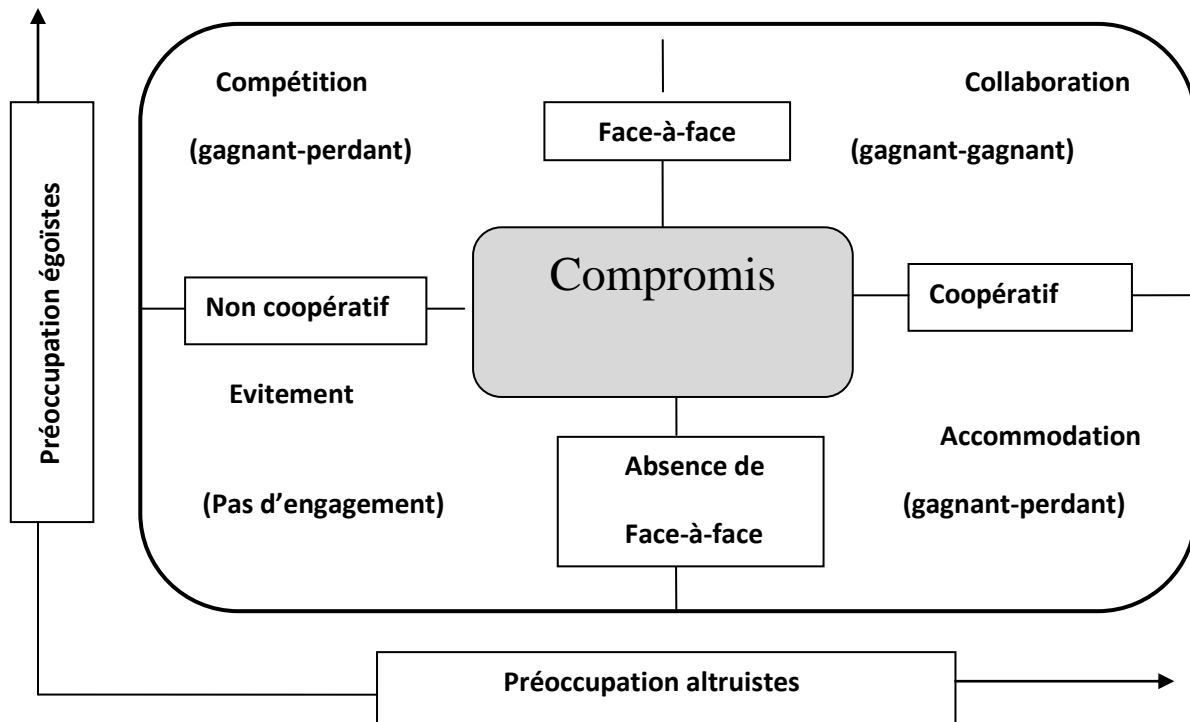


Figure N°02 : les stratégies de traitement des conflits selon HODGSON¹

3.1.2-Les stratégies alternatives ²:

3.1.2.1-La conciliation :

C'est une technique qui règle le désaccord d'une manière amiable en trouvant une issue favorable pour les protagonistes. la conciliation est une forme de négociation assistée dont l'objectif est de parvenir à un compromis.

La conciliation est un mécanisme très simple à travers lequel une tierce partie indépendante (une personne ou un organisme) est appelée à aider les parties en litige à trouver une solution la personne/organisme qui effectue la conciliation agit donc comme un facilitateur du processus mais c'est aux parties en litige de trouver la solution au conflit.

➤ *Le modèle du processus de conciliation :*

✓ **Etape 1 :** introduction.

Durant cette première étape, un ensemble de règles et de techniques sont à appliquer. Le but de cette étape est de créer un climat propice à la résolution du

¹ HODGSON Jane, Thinking on Your Feet in Negotiations, Pitman, London, 1994, sans page.

² LASCoux jean-louis, *pratique de la médiation*, édition ESF, paris, 2001 ; P.19

litige et s'assurer que les parties ont des connaissances fondamentales sur le processus de conciliation, la médiation le cas échéant, les informer et leur expliquer le déroulement du.

✓ **Etape 2** : diagnostic :

Consiste à présenter des faits à tour de rôle par les personnes en conflit. Son but est d'approfondir la connaissance du processus de conciliation et analyser le conflit.

✓ **Etape 3** : solutions

C'est l'étape de recherche de solutions. Son but est de générer des options alternatives pour la résolution de conflit et développer un consensus sur les options retenues.

✓ **Etape 4** : accord :

C'est l'étape où on parvient à un accord et l'antérieur par écrit (procès-verbal).

3.1.2.2- La médiation :

La médiation est une approche globale qui prend en compte la situation présente et qui ouverte à l'expression des causes de l'antagonisme, conduit sur les chemins de l'anticipation pour favoriser le maintien d'un lien qualitatif de communication.

Le processus de médiation est exactement le même que celui de la conciliation ; la seule différence se trouve dans le rôle du médiation (personne ou organisme) qui après avoir agi comme un conciliateur en aidant les parties à trouver un accord assume un rôle plus prépositif en suggérant une ou plusieurs alternatives des solutions.

La médiation est proposée par les parties en litige lorsqu'elles pensent que le problème peut se résoudre, une fois choisie les parties peuvent accepter une des solutions ou les refuser.

3.1.2.3- La contrainte :

Certaines parties en conflits refusent de négocier leur problème, et le laisse pourrir volontairement même si parfois il est nécessaire de le résoudre

rapidement pour cela le chef qui a des délais à respecter doit accélérer les choses et ajouter une contrainte qui peut s'avérer très efficace.

3.1.3- Les nouvelles stratégies¹ :

Plutôt que d'intervenir directement dans un conflit, une gestion peut parfois recourir aux services d'une tierce personne. Ce type d'intervention peut être formalisé dans les politiques de l'organisation ou encore utilisé à la pièce, lorsqu'une situation le justifie. Différents intervenants peuvent agir lorsqu'une situation conflictuelle se présente et chacun aura un rôle et un mandat bien circonscrits. Ainsi, on pourra faire appel à un arbitre, à un médiateur ou en encore à un ombudsman*. L'intervention d'un arbitre suit une logique légaliste, puisque l'arbitre cherche à établir une responsabilité et à imposer, parfois en collaboration avec la direction de l'entreprise, une solution au conflit (Lipsky, Seeber et Fincher, 2003). L'intervention du médiateur, pour sa part, se fera d'avantage dans le respect des multiples intérêts des parties. Il tentera ainsi d'amener les personnes concernées à exprimer leurs difficultés et à chercher une entente consensuelle (Kressel, 2000).

Il joue le rôle d'expert-conseil aidant à réconcilier les positions de personnes engagées dans le conflit. Le médiateur s'inspire des principes suivants :

- ✓ Rencontrer chacun des parties isolément ; explorer les terrains d'entente possible.
- ✓ Choisir un terrain neutre (lieu physique).
- ✓ Prévoir le temps nécessaire à la résolution du conflit.
- ✓ Favoriser les échanges entre les parties.
- ✓ Eviter que les parties soient sur la défensive.
- ✓ Mettre l'accent sur les conséquences tangibles.
- ✓ Etre très attentif.

¹ Dolan SL, Gosselin E, Carrière J. La dynamique et la gestion des conflits en milieu de travail, in psychologie de travail et comportement organisationnel (3^e éd) Montréal :Gaetan Morin,2007,P199.

*d'origine suédoise, l'ombudsman était initialement la personne chargée de contrôler le fonctionnement de l'administration publique et de veiller à ce que les citoyens aient protégés des abus.

Chapitre III : Les stratégies de résolution du conflit au travail

- ✓ Faire des résumés et des mises au point.
- ✓ Eviter d'imposer des solutions.

Finalement, contrairement à l'arbitre ou au médiateur, l'ombudsman est habituellement un intervenant interne de l'organisation, dont la fonction concerne exclusivement de dénouement des conflits pouvant survenir entre les divers acteurs organisationnels (par exemple : gestionnaire, employés, clients). Ainsi, lors d'un épisode conflictuel, les parties concernées pourront recourir à ses services afin de trouver une solution à leurs difficultés (Kolb, 1987). La position de l'ombudsman se situe à la croisée de celles de l'arbitre et du médiateur. En fait, il a un pouvoir d'enquête et peut imposer un règlement au conflit ; il cherchera toutefois à rapprocher les parties afin de les amener à s'entendre sur une solution mutuellement acceptable.

Résumé du chapitre :

Le conflit est inévitable dans la vie d'une organisation, mais il ne faut pas qu'il ait des conséquences dévastatrices pour celle-ci.

Selon la manière dont le conflit est réglé, ses effets négatifs peuvent être minimisés et des effets positifs peuvent en résulter. La gestion efficace d'un conflit se fonde, en partie, sur une bonne compréhension des différentes façons dont le conflit survient et dont on peut le résoudre.

Ce troisième chapitre nous a donc permis de connaître les différents modes de résolution des conflits, les principales stratégies génériques, quand on fait recours à telle ou telle stratégie, leurs avantages et inconvénients ainsi que les stratégies alternatives et autres.

La partie pratique de la recherche

Préambule

Le présent chapitre est divisé en quatre parties essentielles : dans la première partie nous allons présenter notre terrain d'étude ainsi que les étapes de l'enquête sur le terrain et la description de la technique utilisée. Dans la deuxième partie, nous présenterons les caractéristiques des membres de l'échantillon, le rapport des valeurs personnelles et le choix des stratégies de résolution de conflit, le rapport des règles de gestion et le choix des réactions face aux conflits interpersonnels et la dernière étape portera sur l'apport de la stratégie de communication établie par l'entreprise dans le choix des stratégie de résolution des conflits au travail.

4.1-Le terrain d'étude :

L'étude est faite dans le District GPL de NAFTAL, spécifiquement dans le département du personnel, situé à l'arrière port de BEJAIA

4.1.1- La présentation de l'entreprise NAFTAL:

NAFTAL est une société nationale de distribution et de commercialisation des produits. C'est une entreprise de service public dans le cadre du plan national du développement économique et social, elle est chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers après les avoir conditionnés, comme Gaz du pétrole Liquéfié (GPL), carburants, Lubrifiants, Pneumatiques, Bitumes (CLPB) autres produits spéciaux.

NAFTAL est un établissement public à caractère commercial placé sous la tutelle du ministère de l'énergie tout en jouissant d'une autonomie financière. Filiale à 100% de SONATRACH, elle est une société par action au capital de 15650.000.000.00DA, ses transactions avec l'état sont régies par des règles du droit public, mais elle a une réputation économique et commerciale dans ses rapports avec les tiers. Elle un aspect d'un organe délibérant, le conseil d'orientation et de surveillance est composé de hauts fonctionnaires et d'un représentant des consommateurs, tous désignés par l'administration et le représentant du personnel, le conseil de NAFTAL est présidé par le ministère de l'énergie.

4.1.2-L'historique de l'entreprise :

Jusqu'au 24 février 1971, date de nationalisation des hydrocarbures, le monopole de raffinage et de distribution des produits pétroliers était sous le contrôle des entreprises étrangères, après cette date, SONATRACH, l'entreprise de raffinage et de distribution des produits, à été crée par le décret N° 80/101 du 06 avril 1980. Entrée en activité le 01 janvier 1982, elle est chargée de l'industrie, du raffinage et de la distribution des produits pétroliers sous le sigle de NAFTAL. En 1985, une nouvelle restructuration a donné naissance à l'UND qui a regroupé les unités GPL, CLPB. Deux ans après, l'activité de raffinage est séparée de l'activité de distribution, avec l'objectif d'avoir une meilleur distribution et commercialisation des produits pétroliers et dérivés. En 1998, elle change de statut et devient filiale à 100% de SONATRACH. Au début des années 2000, cette unité se répartit en deux branches bien distinctes : -Branche GPL-Branche CLPB

Vers la fin de l'année 2003 une deuxième restructuration s'est effectuée en donnant quatre branches qui sont :

- Division CLP -Division GPL -Division AVM - Division bitumes

4.1.3-Les missions de NAFTAL :

NAFTAL a pour mission principale la distribution et la commercialisation de produits pétroliers et raffinés sur le marché national y compris destinés à l'aviation et à la marine, comme les : GPL le carburant et lubrifiants, solvants aromatiques, paraffines, bitumes et pneumatique, elle est chargé de : L'enfûtage GPL -La formulation de bitumes -La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, pneumatique, huile et produits spéciaux.

4.1.4- Les objectifs de NAFTAL :

Pour remplir ces mission, NAFTAL s'est tracée les objectifs suivants :

- Organiser et développer la commercialisation et la distribution des produits pétroliers et dérivés.
- Stocker, transporter, et faire transporter tout les produits pétroliers commercialisés sur le territoire national.

- Développer les infrastructures de stockage et de distribution.
- Assurer une meilleure couverture du marché, aussi mettre en œuvre les actions visant l'utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et des moyens.
- Elaborer des plans visant l'ouverture du marché national pétrolier.
- Promouvoir, participer et veiller à l'application de la normalisation et du contrôle de la qualité des produits.
- Centraliser les informations relatives aux besoins en produits pétroliers en vue de planifier et d'assurer l'approvisionnement du marché.
- Participer et veiller à la mise en œuvre des actions visant le renforcement de l'intégration économique.
- Concourir à la formation, au recyclage et au perfectionnement des travailleurs.
- Procéder à toute étude du marché de la consommation.
- Assurer la maintenance des équipements.
- Satisfaire la demande nationale en produits pétroliers.
- Rentabiliser les moyens de conditionnement et de distribution.

4.1.5- Présentation du District GPL de BEJAIA :

Le district GPL de BEJAIA se compose d'une direction avec cinq départements, d'un service informatique de gestion, d'un centre emplisseur, de deux mini-centres et d'un dépôt relais.

4.1.6-Les missions du GPL de BEJAIA

La zone GPL de Bejaia comprend géographiquement : BEJAIA, JIJEL et quelques communes de la wilaya de Bouira. Parmi ses principales missions :

- L'approvisionnement, le stockage, le conditionnement et la distribution des produits GPL pour la satisfaction des besoins des clients affectés à cette zone
- Assurances de la gestion des activités et du patrimoine de l'entreprise qui lui est rattaché.
- Application des politiques et procédures de l'entreprise en matière de gestion, de maintenance et de sécurité.
- Le bon suivi du développement des infrastructures.

-Réalisation des plans directeurs de la distribution arrêtés par l'entreprise, et assister les autres unités en cas de besoin

4.1.7- Les objectifs du GPL de Bejaia :

Ses objectifs sont :

- Organiser et développer la commercialisation et la distribution des produits GPL.
- Connaitre les différents marchés GPL et les besoins actuels et potentiels de sa clientèle.
- Satisfaire sa clientèle dans les meilleures conditions d'efficacité et de coûts.
- Promouvoir, participer et veiller à l'application de la normalisation et du contrôle de la qualité des produits.
- Organiser et coordonner les activités de programmation des approvisionnements, de ravitaillement et distribution des différents centres de stockages.
- Assurer l'approvisionnement et la commercialisation des produits GPL sur l'ensemble des trois wilayas (BEJAIA, JIJEL et BOUIRA).

4.1.8-L'organigramme du GPL de BEJAIA :

Le district GPL de Bejaia se constitue d'un siège qui est composé d'une direction générale qui est à son tour composée des grands responsables, et de centres fonctionnels qui sont les départements, aussi le district GPL se constitue des centre opérationnels qui sont les centre de stockage.

- **Le directeur**
- **L'assistant de la sureté interne**
- **Le responsable de la sécurité industrielle**
- **Le Juriste**
- **Les départements du GPL de BEJAIA :**

➤ Le département du personnel et des moyens communs

- Assure le bon fonctionnement des moyens généraux du District.
- Met à la disposition du District des ressources humaines appropriées en qualité et veille au développement continu de ses connaissances.

Ce département est subdivisé en trois services :

- **Le service des ressources humaines :**

- Participe à l'élaboration des plans de formation, en suivant le déroulement et en évaluant le résultat.
- Elabore un plan de développement des ressources humaines qui s'inscrit dans le cadre de la nouvelle dynamique économique.
- Adapte les modes de gestion actuels aux nouveaux concepts de gestion modernes des ressources humaines.
- Evalue les besoins de formation et de perfectionnement sur la base des appréciations de service et en tenant compte des objectifs prioritaires de gestion.
- Assure l'information et la documentation des cadres District.
- Engage toute action pour que les attributions de son service soient réalisées dans les délais et formes requis, avec les moyens humains et matériels mis à sa disposition.

- **Le service de la gestion du personnel :**

- Veille au respect des procédures réglementaires mise en place par l'entreprise.
- Suit le mouvement du personnel.
- Assure le traitement de la paie des agents.
- Suit les dossiers d'allocations familiales, remboursement des frais médicaux, prêts véhicules, notes de remboursements des frais de missions....etc.
- Etablit les titres de congé.
- Vérifie et contrôle les pointages des agents des centres et départements.

- **le service des moyens communs :**

- Elabore les budgets relatifs aux moyens généraux du district.
- Recueille et consolide les besoins exprimés par les centres du District en mobilier, matériel et fournitures de bureau, ainsi qu'en vêtement, chaussures et accessoires de travail.
- Etablit et faire approuver les demandes d'allocations de fonds correspondants.

➤ **Le département de finance et de comptabilité :**

- **Le service de la comptabilité**

- **Le service de trésorier**
 - **Le service des budgets et des coûts**
 - **Le département commercial**
 - **Le service des ventes**
 - **Le service du marketing**
 - **Le département des techniques et de la maintenance**
 - **Le service des plannings et des méthodes**
 - **Le service du maintien des installations fixes**
 - **Le service de la maintenance du matériel roulant**
 - **Le département de l'informatique**
 - **le service de l'informatique et de la gestion**
 - **le service du réseau**
 - **Le département de l'exploitation**
 - **Le service de production**
 - **Le service d'approvisionnement et de distribution**
 - **Le service de transport**
 - **Les centres de stockage**
- Le centre emplisseur de BEJAIA
 - Le dépôt relais d'Akbou
 - Les mini-centres emplisseurs de Tahier et de Chorfa

4.1.9-La procédure de la gestion des conflits interpersonnels à NAFTAL :

La gestion des conflits à NAFTAL passe par plusieurs étapes qui se substituent à travers les stades des conflits. Le premier stade est la constatation du conflit par l'entreprise.

Si le conflit n'est pas réglé entre les parties en conflits elles même, qui utilisent souvent la négociation et la médiation, les acteurs se livreront au syndicat de l'entreprise qui représente le deuxième stade de la gestion du conflit. Il va jouer le rôle d'un conciliateur, en utilisant des techniques comme la médiation entre les parties ou la confrontation entre leurs points de vue.

Si le syndicat n'arrive pas à mettre fin au conflit, il fera part de ce conflit à la direction de l'entreprise, qui prendra la situation en charge en organisant des séances de conciliation en forme d'arbitrage entre les parties en conflit, où elle les réunira pour discuter de la situation, et trouver une solution au problème posé en mettant comme arbitre les membres de la commission paritaire, qui est aussi nommé le conseil administratif. Si l'arbitrage ne marche pas, les parties seront contraintes à une solution en références aux règles et aux lois de l'entreprise pour la gestion de ce conflit. Cela en ce qui concerne le troisième stade.

Si la solution de la direction ne convient pas aux protagonistes, ils peuvent faire un recours, et leur conflit sera prit en charge par l'inspection du travail, qui représentera le quatrième stade, elle procédera aussi par arbitrage, puis par contrainte si les acteurs ne veulent pas coopérer.

Les protagonistes peuvent aussi casser ici si la solution ne leur convient pas, pour faire un recours à la dernière procédure pour gérer le conflit qui est la justice. Le résultat de cette instance cette fois sera la solution finale à ce conflit. Et pour l'entreprise ça sera une correction des erreurs, et des sanctions et cela dépend du conflit, de sa situation, de sa gravité et enfin des règles de l'entreprise.

4.2- Les étapes de l'enquête sur le terrain et la description de la technique utilisée :

Il est souvent connu que les techniques utilisées pour la collecte d'information, des résultats d'une recherche quelconque dépendent de l'adéquation des outils et techniques utilisées dans la collecte des informations d'une part, et la façon de leurs exploration d'autre part et pour cela on a procéder comme suite :

4.2.1-la pré-enquête :

On a débuté notre recherche par une pré-enquête dont on a utilisé la technique d'entretien ouvert, où on a posé des questions ouvertes sur les différents thèmes qui correspondent à notre recherche et on a laissé la liberté aux enquêtés de s'exprimer sur les différents sujets, chose qui nous a permis de :

- De préciser notre objet d'étude.

- De découvrir le terrain de l'enquête.
- D'établir notre questionnaire.
- De Choisir notre échantillon.

4.2.2-La conception et la description du questionnaire utilisé :

Notre questionnaire est reparti en six parties qui contiennent des questions fermés et ouvertes.

Dans la première partie on y trouve des données personnelles, elle contient (5) questions relatives au genre, l'âge, niveau d'instruction, catégorie socioprofessionnelles de nos enquêtés.

Dans la deuxième partie, on a proposé dans un tableau des valeurs orientées soit sur le support personnel, religieux, de pouvoir, de sécurité ou soit sur l'accomplissement de soi que l'enquêté doit choisir selon le degré d'importance de chaque valeurs.

Dans la troisième partie du questionnaire, on a posé des questions relatives aux réactions que les salariés peuvent entreprendre vis-à-vis des conflits interpersonnels au travail.

Dans la quatrième partie, les questions posées sont relatives aux règles organisationnelles adoptées par « NAFTAL ». Dans la cinquième partie, les questions se rapportent à la stratégie de communication adoptée par cette entreprise.

Et la dernière partie, contient une question sur la relation de la stratégie de résolution des conflits interpersonnels au travail et l'amélioration de la performance des salariés au travail.

Notre questionnaire a été distribué, par notre encadreur au sein de l'établissement d'accueil, sur les différentes catégories socioprofessionnelles à savoir, les cadres supérieur, les cadres moyens, les agents de maîtrise et les agents d'exécution qui leur permet de saisir et de répondre seuls aux différentes questions de notre questionnaire. Il est à signaler que la façon dont les questionnaires ont été distribués est aléatoire.

Des modalités de réponses pour permettre aux salariés de choisir la réponse qui leur convient, de demander quelquefois de plus amples informations lorsque la réponse est positive ou négative.

4.2.3-Le temps alloué à l'enquête :

Notre recherche se situe dans un temps et un espace géographique bien déterminés. Pour la présente étude, on a pris trente jours du 01 avril 2015 jusqu'au 01 mai 2015, cette période a été fixée par les responsables de l'organisme d'accueil.

4.2.4-Lieu de l'enquête :

Cette étude s'est déroulée dans le district GPL de Béjaia, qui est une entreprise de service public dans le cadre du plan national du développement économique et social, elle est chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers après les avoir conditionnés, comme Gaz du pétrole Liquéfié (GPL), carburants, Lubrifiants, Pneumatiques, Bitumes (CLPB) autres produits spéciaux.

4.2.5-Les difficultés rencontrées :

On ne peut pas réaliser un travail ou une recherche sans rencontrer des difficultés. Durant la période de notre recherche nous avons rencontré quelques difficultés à savoir :

- nous avons perdu quelques questionnaire ; de fait que nous avons distribué (108) exemplaires et on a récupéré que (80) questionnaires.
- le manque de confiance de certains enquêtés, car ils évitent de répondre malgré qu'on les a assuré l'anonymat de leurs réponses.
- on a même été confronté à des situations où les questionnaires contiennent des non-réponses à certaines questions.

4.3-Analyse et interprétation des résultats :

4.3.1-Présentation des caractéristiques des membres de l'échantillon :

Dans les tableaux suivants, nous allons montrer la répartition des membres de l'échantillon selon le genre, l'âge, le niveau d'instruction, la catégorie socioprofessionnelle, et l'ancienneté professionnelle.

Tableau N°02 : La répartition des membres de l'échantillon selon le genre :

Genre	F	%
Masculin	40	50%
Féminin	40	50%
Total	80*	100%

*Le nombre d'enquêtés est inférieur à l'échantillon préalablement choisi compte tenu des questionnaires non récupérés soit 28 questionnaires.

Dans ce tableau, les résultats suivants relatifs à la répartition de l'effectif dans le District GPL de NAFTAL qui est l'échantillon de notre enquête de recherche selon le genre. On constate l'égalité de fréquence entre le genre féminin et le genre masculin avec le même pourcentage soit de 50% chacun.

On constate généralement que les modalités de recrutement adoptées par l'entreprise NAFTAL ne favorisent pas un genre sur l'autre, et que les deux catégories occupent des postes qui se trouvent dans des départements divers au sein de l'entreprise.

Tableau N° 03 : La répartition des membres de l'échantillon d'étude selon l'âge.

Age	F	%
[20-30 ans]	22	27.5%
[31-40 ans]	38	47.5%
[41-50 ans]	17	21.25%
[51-60 ans]	03	03.75%
Total	80	100%

Dans le second tableau, on présente la répartition de l'échantillon d'étude selon la catégorie d'âge, qui est répartie en quatre catégories de [20-30ans] jusqu'à [51-60ans] dont les fréquences sont comme suite : celle de [31-40ans] avec un fréquence

dominante de 38 enquêtés , suivit par la catégorie de [20-30] avec une fréquence de 22, puis celle de [41-50] et en fin la fréquence la plus basse de 03 pour la catégorie [51-60] qui est la plus âgée.

Ce qui explique que la majorité des effectifs sont issus de la tranche d'âge de [31-40ans] et la faible fréquence enregistrée est celle de la catégorie [51-60ans] qui s'explique par le départ à la retraite des salariés de NAFTAL.

Tableau N° 04 : La répartition des membres de l'échantillon d'étude selon le niveau d'instruction.

Le niveau d'instruction	F	%
Moyen	06	7.5%
Secondaire	38	47.5%
Universitaire	36	45%
Total	80	100%

Dans ce troisième tableau, les données suivantes représentent la répartition de l'échantillon d'étude selon le niveau d'instruction, où la fréquence la plus élevée est de 38 pour la catégorie secondaire, suivit de la fréquence de 36 pour les universitaires, et une faible fréquence pour la catégorie de moyen avec une fréquence de 06 et une fréquence nulle pour celle du primaire.

Dans ce tableau on constate que y'a un écart entre deux catégorie, celle de secondaire et universitaire, et celle du moyen et primaire cela est dû aux exigences des postes dans cette entreprise, qui réclame un niveau d'instruction élevé et des connaissances théoriques.

Tableau N° 05 : La répartition des membres de l'échantillon d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie socioprofessionnelle	F	%
Cadre moyen	35	43.75%
Agent d'exécution	15	18.75%
Agent de maitrise	30	37.5%
Total	80	100%

Le tableau ci-dessus vient de nous montrer une fréquence de 35 qui représente les cadres moyens qui est la plus élevée de notre échantillon d'étude, en suite vient celle des agents de maîtrise avec une fréquence de 30, et fréquence de 15 pour la catégorie d'agents d'exécution, en finissant par la catégorie de cadre supérieur avec une fréquence nulle. On peut expliquer ce classement par la division de travail au sein de l'entreprise NAFTAL.

La domination de la catégorie de cadre moyen s'explique par le besoin administratif de l'entreprise, et d'agent de maîtrise par le besoin du contrôle de machine dans les ateliers.

Tableau N° 06 : La répartition des membres de l'échantillon d'étude selon l'ancienneté professionnelle.

Ancienneté professionnelle	F	%
[Moins de 03 ans]	12	15%
[03 et 06 ans]	14	17.5%
[06 et 09 ans]	10	12.5%
[09 et 12 ans]	28	35%
[12 et 15 ans]	08	10%
[15 ans et plus [08	10%
Total	80	100%

Le tableau N°06 montre la répartition des membres de l'échantillon d'étude selon l'ancienneté professionnelle, dont les fréquences sont réparties de : La catégorie [09 et 12ans] avec une fréquence élevée de 28, une fréquence de 14 pour la catégorie [03 et 06 ans], suivit par la fréquence 12 pour les mois de 03 ans, et la fréquence 10 pour la catégorie[06 et 09 ans], et enfin les deux catégories [12 et 15ans] et [15et plus[avec la même fréquence qui est 08.

- **Discussion des résultats relatifs aux caractéristiques personnelles des enquêtés :**

Après avoir présenté les caractéristiques personnelles des membres de l'échantillon d'étude, on a constaté une égalité de fréquence entre les deux genres

avec un pourcentage de 50%. On a constaté que la catégorie d'âge la plus présente et celle de [31-40ans] avec un pourcentage de 47.5% suivit d'un taux de 27.5% pour la catégorie [20-30ans].

Comme on a enregistré la domination de deux catégories celle des cadres moyens avec un taux de 43.75% suivit par les agents de maîtrise par un pourcentage de 37.5%. Concernant l'ancienneté professionnelle la fréquence la plus élevée est de 28 pour ceux qui se situent entre 09et12 ans d'expérience représentée par un taux de 35%.

4.3.2-Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse :

Nous présenterons dans cette partie les données recueillies sur notre première hypothèse relative à « Le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail varient selon la variation des valeurs personnelles des salariés de NAFTAL ».

Tableau n° 7 : Le niveau d'importance accordée par les enquêtés à leurs valeurs personnelle.

Les valeurs personnelles	Importante		Sans importance		Total	
	F	%	F	%	F	%
Valeurs orientées vers le support personnel	80	100%	00	00%	80	100%
Valeurs matérielles	78	97.5%	02	2.5	80	100%
Valeurs religieuses	77	96.25%	03	3.75%	80	100%
Valeurs du pouvoir	70	87.5%	10	12.5%	80	100%
Valeurs de sécurité	80	100%	00	00%	80	100%
Valeurs d'accomplissement de soi	80	100%	00	00%	80	100%

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on constate que les valeurs orientées vers le support personnel, les valeurs de sécurité et celle d'accomplissement de soi sont importante avec un pourcentage de 100% de notre échantillon. Dans la même logique, les valeurs matérielles viennent en deuxième position avec un taux de 97.5%, suivie en troisième degré d'importance par les

valeurs religieuses avec un pourcentage de 96,25%. Dans le même contexte les valeurs du pouvoir arrivent en dernière position avec un taux de 87,5%.

En revanche, 12,5% de nos interrogés affirment que les valeurs du pouvoir n'ont aucune importance. 3,75% et 2,5% de nos questionnés ne trouvent aucune importance pour les valeurs religieuses et pour les valeurs matérielles.

A travers ces résultats, il ressort clairement que les valeurs les plus importantes sont les valeurs orientées vers le support personnel, les valeurs de sécurité et celle d'accomplissement de soi et cela s'explique par l'importance accordée aux relations interpersonnelles par les employés de l'entreprise NAFTAL, ainsi que les avantages qu'attribuent cet organisme pour leurs employés et la peur de ces derniers de perdre leurs emplois.

En revanche les valeurs qui sont moins importantes pour nos interrogés sont les valeurs religieuses et cela est dû à leur envie d'éloigner la religion de leur environnement du travail.

Tableau n° 8 : Le rapport entre les valeurs personnelles des salariés et la stratégie de résolution des conflits interpersonnels.

Stratégie Les valeurs personnelles	Fuite				Douce				Agressive				Total	
	Rarement		La plupart du temps		Rarement		La plupart du temps		Rarement		La plupart du temps		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Valeurs orientés vers le support personnel	17	07.08 %	63	26.25 %	00	00 %	80	33.33 %	61	25.41 %	19	07.91 %	240	100 %
Valeurs matérielles	17	07.08 %	63	26.25 %	00	00 %	80	33.33 %	61	25.41 %	19	07.91 %	240	100 %
Valeurs religieuses	17	07.08 %	63	26.25 %	00	00 %	80	33.33 %	61	25.41 %	19	07.91 %	240	100 %
Valeurs de pouvoir	17	07.08 %	63	26.25 %	00	00 %	80	33.33 %	61	25.41 %	19	07.91 %	240	100 %
Valeurs de sécurités	17	07.08 %	63	26.25 %	00	00 %	80	33.33 %	61	25.41 %	19	07.91 %	240	100 %
Valeurs d'accomplissement de soi	17	7.08%	63	26.25 %	00	00 %	80	33.33 %	61	25.41 %	19	07.91 %	240	100 %

* le nombre de questionnés est de 80, mais le nombre de réponse qui était multiples dépassent le nombre de questionnaires effectués.

Ce tableau nous montre le rapport entre les valeurs personnelles des salariés de NAFTAL et le choix de leurs stratégies de résolution de conflit interpersonnels au travail. Les résultats de ce tableau nous montre clairement que les salariés en adoptant les déférentes valeurs se penchent vers la stratégie douce la plus part du temps par 33.33% ce qui signifie l'ensemble de notre échantillon.

En revanche, la réaction de fuite est également utilisée par la majorité de notre échantillon qui représente 26.25% de nos interrogés recourent rarement à la stratégie agressive.

L'explication qu'on peut donner à ces données est que les employés de NAFTAAL usent fréquemment la stratégie douce et cela à l'importance donnée à leurs valeurs, et en se servant de cette stratégie les salariés de cet organisme respectent la relation existante en refusant d'un temps l'atteinte à leurs droits.

Tableau n° 9 : Le rapport entre le genre et les valeurs personnelles des salariés.

Les valeurs personnelles Genre	Valeurs orientées vers le support personnel				Valeurs matérielles				Valeurs religieuses				Valeurs du pouvoir				Valeurs de sécurité				Valeurs d'accomplissement de soi				Total	
	Imp		Sans imp		Imp		Sans imp		Imp		Sans imp		Imp		Sans imp		Imp		Sans imp		Imp		Sans imp		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Masculin	40	16.66%	00	00%	38	15.83%	02	00.83%	40	16.66%	00	00%	36	15%	04	01.66%	40	16.66%	00	00%	40	16.66%	00	00%	240	100%
Féminin	40	16.66%	00	00%	40	16.66%	00	00%	37	15.41%	03	01.25%	33	13.75%	07	02.91%	40	16.66%	00	00%	40	16.66%	00	00%	240	100%

* le nombre de questionnés est de 80, mais le nombre de réponses qui étaient multiples dépassent le nombre de questionnaires effectués.

*Imp : importance

D'après ce tableau, on note que les valeurs orientées vers le support personnel, les valeurs religieuses, les valeurs de sécurité et celles d'accomplissement de soi sont perçues par l'ensemble du genre masculin importantes avec un pourcentage de 16.66% suivie en deuxième position les valeurs matérielles avec un taux de 15.83%. Par contre 01.86% de nos enquêtés estiment que les valeurs du pouvoir n'ont aucune importance.

Dans la même logique, le genre féminin considère que les valeurs orientées vers le support personnel, les valeurs matérielles, les valeurs de sécurité et les valeurs d'accomplissement de soi sont d'une importance conséquente qui s'élève à 16.66% et qui représente la majorité de nos enquêtés féminins.

Dans le même contexte 15.41 % de notre échantillon affirment l'importance des valeurs religieuses suivie par 13.75% pour les valeurs du pouvoir. Par contre 2.91% de nos interrogés signalent leurs désintéressement pour les valeurs de pouvoir.

On justifie ces donnée en se fiant aux besoins de chaque genre dans leurs vie quotidienne comme les besoins financiers que le genre féminin accorde une grande importance que le genre masculin, mais les deux catégories tombent d'accord sur l'importance des relations interpersonnelles, la stabilité de leurs vie et emploi et surtout progrès personnel.

Tableau n° 10 : Le rapport entre l'âge et les valeurs personnelles des salariés.

valeurs personnelles Age	Valeurs orientés vers le support personnel				Valeurs matérielles				Valeurs religieuses				Valeurs du pouvoir				Valeurs de sécurités				Valeurs d'accomplissement de soi				Total	
	Imp		Sans imp		Imp		Sans imp		Imp		Sans imp		Imp		Sans imp		Imp		Sans imp		Imp		Sans imp		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
[20-30]	22	16.66 %	00	00 %	22	16.66 %	00	00 %	22	16.66 %	00	00 %	22	16.66 %	00	00 %	22	16.66 %	00	00 %	22	16.66 %	00	00 %	132	100 %
[31-40]	38	16.66 %	00	00 %	38	16.66 %	00	00 %	38	16.66 %	00	00 %	31	13.59 %	07	03.07 %	38	16.66 %	00	00 %	38	16.66 %	00	00 %	288	100 %
[41-50]	17	16.66 %	00	00 %	17	16.66 %	00	00 %	14	13.72 %	03	01.31 %	09	08.83 %	08	07.84 %	17	16.66 %	00	00 %	17	16.66 %	00	00 %	102	100 %
[51-60]	03	16.66 %	00	00 %	03	16.66 %	00	00 %	03	16.66 %	00	00 %	03	16.66 %	00	00 %	03	16.66 %	00	00 %	03	16.66 %	00	00 %	18	100 %

* le nombre de questionnés est de 80, mais le nombre de réponse qui était multiples dépassent le nombre de questionnaires effectués.

*Imp : importance

On remarque clairement d'après ce tableau que, l'ensemble des employés leurs âges varient entre [20-30ans] perçoivent toute les valeurs avec une grande importance, idem pour les salariés les plus âgés au sein de l'entreprise NAFTAL dont leur âge varie entre [51-60ans].

En revanche, la deuxième catégorie d'âge même si elle est d'accord sur l'importance des valeurs orientées vers le support personnel, les valeurs matérielles, de sécurité et d'accomplissement de soi 03.07% de cette catégorie approuvent l'importance des valeurs de pouvoir.

Dans la même logique, 16.66% de la troisième catégorie elle représente la majorité de cette tranche d'âge, affirment l'importance des eux premières et dernière valeurs. Mais 01.31% et 07.84% estiment que les valeurs religieuses et de pouvoir n'ont aucune importance.

On explique ces données par la volonté d'intégration et de prouver les compétences de la part des salariés situé dans la catégorie d'âge [20-30ans] et qui sont les nouvelles recrues, la lassitude et le souhait de changement pour la deuxième et troisième catégorie, et on explique la position de la dernière catégorie par l'adhésion de ces salariés à la politique de l'organisme.

Tableau n° 11 : Le rapport entre le niveau d'instruction et les valeurs personnelles des salariés.

Les valeurs personnelles	Valeurs orientés vers le support personnel				Valeurs matérielles				Valeurs religieuses				Valeurs du pouvoir				Valeurs de sécurités				Valeurs d'accomplissement de soi				Total	
	Imp		Sans imp		Imp		Sans imp		Imp		Sans imp		Imp		Sans imp		Imp		sans							
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Moyen	06	16.66%	00	00%	06	16.66%	00	00%	06	16.66%	00	00%	06	16.66%	00	00%	06	16.66%	00	00%	06	16.66%	00	00%	36	100%
Secondaire	38	16.66%	00	00%	36	15.78%	02	00.87%	38	16.66%	00	00%	32	14.03%	06	02.63%	38	16.66%	00	00%	38	16.66%	00	00%	228	100%
Universitaire	36	16.66%	00	00%	36	16.66%	00	00%	31	14.39%	05	02.31%	30	13.88%	06	02.77%	36	16.66%	00	00%	36	16.66%	00	00%	216	100%

* le nombre de questionnés est de 80, mais le nombre de réponse qui était multiples dépassent le nombre de questionnaires effectués.

*Imp : importance

Le tableau n°11 dans la page précédente représente le rapport entre le niveau d'instruction et les valeurs personnelles des salariés. D'après les résultats obtenus, on constate que les salariés ayant un niveau d'instruction moyen éprouvent une importance considérable quant aux valeurs personnelles qui correspond à l'ensemble de cette catégorie.

En revanche, le deuxième niveau d'instruction qui est le secondaire donne de l'importance aux valeurs orientée vers le support personnel, valeurs religieuses, de sécurité et d'accomplissement de soi, et elle est contré par 0.87% qui trouvent que les

valeurs matérielles sont sans importance, ainsi que 2.63% pour les valeurs de pouvoir.

Dans le même contexte, le troisième niveau d'instruction accorde une importance conséquente, quant aux valeurs orientées vers le support personnel, les valeurs matérielles, de sécurité et d'accomplissement de soi contre 1.47% qui expriment la non importance des valeurs religieuses de 1.96% pour les valeurs du pouvoir.

Ces données s'expliquent par le niveau d'instruction faible de la première catégorie et l'envie des deux autres catégories notamment celle du secondaire et universitaire de plus d'avantage de la part de l'organisme et plus de satisfaction au niveau financier et surtout plus de compétence dans la sphère hiérarchique.

Tableau n°12 : Le rapport entre le genre et le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels des salariés.

Stratég Genre	Fuite				Douce				Agressive				Total	
	Rarement		La plupart temps		Rarement		La plupart du temps		Rarement		La plupart temps		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
M	05	04.16%	35	29.16%	00	00%	40	33.33%	33	27.50%	07	05.83%	120	100%
F	12	10%	28	23.33%	00	00%	40	33.33%	28	23.33%	12	10%	120	100%

*le nombre de questionnés est de 80, mais le nombre de réponse qui était multiples dépassent le nombre de questionnaires effectués.

Selon les données enregistrées dans le tableau ci-dessus, on constate que les deux catégories de genre masculin et féminin au niveau de l'entreprise NAFTAL choisissent à grand échelle la stratégie douce dans la résolution des conflits interpersonnels au travail.

En revanche 29.16% des réponses favorisent et usent la plupart du temps la stratégie de fuite lors des situations conflictuelles, contre 04.16% qui fait recours à cette stratégie que rarement. Dans la même catégorie, 27.50% témoignent que la réaction agressive l'utilise modérément et 05.83% la plus part du temps.

Pour la gent féminine, 23.33% fuient les conflits dans la plupart du temps et 23.33 servent rarement de l'agressivité comme moyen pour régler leurs conflits interpersonnels au travail.

On peut éclairer les choix des deux catégories pour la stratégie douce comme réaction de résolution de conflits interpersonnel au travail par l'envie de la première catégorie de garder les liens qui les unissent avec leurs collègues intact et indemne par l'explication du choix de la stratégie de la deuxième catégorie pour leurs faiblesse et leurs sens de diplomatie.

Tableau n° 13 : Le rapport entre l'âge et le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels.

stratégie Age	Fuite				Douce				Agressive				Total	
	Rarement		La plupart du temps		Rarement		La plupart du temps		Rarement		La plupart du temps		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
[20-30ans]	05	07.57%	17	25.75%	00	00%	22	33.33%	15	22.72%	07	10.60%	66	100%
[31-40ans]	05	4.38%	33	28.94%	00	00%	38	33.33%	30	26.31%	08	07.01%	114	100%
[41-50ans]	06	11.76%	11	21.56%	00	00%	17	33.33%	13	25.43%	04	07.84%	51	100%
[51-60ans]	01	11.11%	02	22.22%	00	00%	03	03.33%	03	33.33%	00	00%	09	100%

*le nombre de questionnés est de 80, mais le nombre de réponse qui était multiples dépassent le nombre de questionnaires effectués.

Dans ce tableau, les résultats suivants relatifs aux rapports entre l'âge des enquêtés et le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail, on constate que toute les catégories d'âge utilisent la plupart du temps la réaction douce face aux conflits interpersonnels avec un pourcentage qui s'élève à 33.33% qui représente la totalité de chaque catégorie.

Avec un taux important qui monte jusqu'à 28.94% préfèrent fuirent les conflits dans la plus part du temps contré par 04.38% dans la même catégorie.

En revanche, 33.33% de la quatrième catégorie d'âge indiquent que l'utilisation de l'agression est rarement où font recours.

On justifie ces choix par l'amateurisme des uns dans le milieu du travail et c'est ce qui concerne la première catégorie, car elle n'a pas encore d'expérience, et par la sagesse et l'expérience dans le domaine pour la quatrième catégorie.

Et ce qui concerne les deux autres catégories, on justifie ces données par la relation existante.

Tableau n° 14 : Le rapport entre le niveau d'instruction et le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels.

Stratégie Le niveau d'instruction	Fuite				Douce				Agressive				Total	
	Rarement		La plupart du temps		Rarement		La plupart du temps		Rarement		La plupart du temps		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Moyen	00	00%	06	33.33%	00	00%	06	33.33%	06	33.33%	00	00%	18	100%
Secondaire	06	05.26%	32	28.07%	00	00%	38	33.33%	29	25.43%	09	07.89%	114	100%
Universitaire	10	09.25%	26	24.07%	00	00%	36	33.33%	25	23.14%	11	10.18%	108	100%

*le nombre de questionnés est de 80, mais le nombre de réponse qui était multiples dépassent le nombre de questionnaires effectués.

Le présent tableau représente le rapport entre le niveau d'instruction et le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels, et d'après les données recueillis, on constate les trois catégories représentantes des trois niveaux d'instruction, choisissent la plupart du temps la réaction de fuite et cela est prouver par pourcentage de 33,33% pour chaque groupe.

La totalité de la première catégorie affirme avec un taux qui touche les 33,33% l'utilisation courante de la stratégie de fuite pour résoudre leurs conflits et ils n'utilisent pas, avec le même pourcentage précédant, la stratégie agressive.

Contrairement au deuxième et la troisième catégorie qui l'utilise respectivement par 7,89% et 10,18%.

On justifie ces données, par le non option pour les salariés d'un niveau d'instruction moyen que de résoudre leurs conflits qu'avec la manière douce. Contrairement, aux autres catégories qui en se référant à leurs étude et à leurs niveau d'instruction peuvent imposer leurs avis.

Tableau n° 15: Le rapport entre la catégorie professionnelle et les valeurs personnelles des salariés.

Les valeurs personnelles	Valeurs orientés vers le support personnel				Valeurs matérielles				Valeurs religieuses				Valeurs du pouvoir				Valeurs de sécurités				Valeurs d'accomplissement de soi				Total	
	Imp		Sans imp		Imp		Sans imp		Imp		Sans imp		Imp		Sans imp		Imp		Sans imp		Imp		Sans imp		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
Cadre moyen	35	16.66%	00	00%	35	16.66%	00	00%	32	15.53%	03	01.42%	31	14.76%	04	01.90%	35	16.66%	00	00%	35	16.66%	00	00%	210	100%
Agent d'exécution	15	16.66%	00	00%	15	16.66%	00	00%	15	16.66%	00	00%	15	16.66%	00	00%	15	16.66%	00	00%	15	16.66%	00	00%	90	100%
Agent de maîtrise	30	16.66%	00	00%	28	15.55%	02	01.11%	30	16.66%	00	00%	24	13.33%	06	03.33%	29	16.11%	01	0.55%	30	16.66%	00	00%	180	100%

*le nombre de questionnés est de 80, mais le nombre de réponse qui était multiples dépassent le nombre de questionnaires effectués.

*Imp : importance

On constate d'après ce présent tableau que 16,66% des agents d'exécution, qui est la totalité de cette catégorie, donne une forte importance pour toutes les valeurs personnelles.

En revanche, l'ensemble des cadres moyens 16,66% donnent d'importance pour les valeurs orientées vers le support personnel, matérielles, sécurités et d'accomplissement de soi. Contrer par, 1,42% et 1,90% qui trouvent respectivement les valeurs religieuses et pouvoir sans importance.

Dans le même tableau, les agents de maîtrise sont tout à fait d'accord sur l'importance des valeurs dirigées vers le plan personnel, religieuse et d'accomplissement de soi. Mais ils ne partagent pas le même avis avec 3,33% qui trouvent que la valeur du pouvoir est aucune importance, idem pour l'importance des valeurs religieuses et de sécurité protesté par 1,11% et 0,55%.

On justifie les données enregistrées dans le tableau, par l'importance d'avoir une vie social au sein de l'entreprise et de tisser des relations parfaite, et pour les valeurs du pouvoir est expliquer par la confiance donnée à leurs supérieur.

Tableau n° 16 : Le rapport entre l'ancienneté professionnelle et les valeurs personnelles des salariés.

Les valeurs personnelles ancienneté professionnelle	Valeurs orientés vers le support personnel				Valeurs matérielles				Valeurs religieuses				Valeurs du pouvoir				Valeurs de sécurités				Valeurs d'accomplissement de soi				Total	
	Imp		Sans imp		Imp		Sans imp		Imp		Sans imp		Imp		Sans imp		Imp		Sans imp		Imp		Sans imp		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
[- de 03 ans]	13	16.66%	00	00%	13	16.66%	00	00%	13	16.66%	00	00%	10	13.82%	03	03.84%	13	16.66%	00	00%	13	16.66%	00	00%	78	100%
[03 et 06 ans]	14	16.66%	00	00%	14	16.66%	00	00%	14	16.66%	00	00%	14	16.66%	00	00%	14	16.66%	00	00%	14	16.66%	00	00%	84	100%
[06 et 09ans]	10	16.66%	00	00%	10	16.66%	00	00%	09	15%	01	01.66%	10	16.66%	00	00%	10	16.66%	00	00%	10	16.66%	00	00%	60	100%
[09 et 12ans]	28	16.66%	00	00%	28	16.66%	00	00%	28	16.66%	00	00%	22	13.09%	06	03.57%	28	16.66%	00	00%	28	16.66%	00	00%	168	100%
[12et 15 ans]	08	16.66%	00	00%	08	16.66%	00	00%	08	16.66%	00	00%	08	16.66%	00	00%	08	16.66%	00	00%	08	16.66%	00	00%	48	100%
[+ de 15 ans]	07	16.66%	00	00%	05	16.66%	02	00%	04	16.66%	03	00%	07	16.66%	00	00%	07	16.66%	00	00%	07	16.66%	00	00%	42	100%

* le nombre de questionnés est de 80, mais le nombre de réponse qui était multiples dépassent le nombre de questionnaires effectués.

*Imp : importance

D'après le tableau ci-dessus représentant le rapport entre l'ancienneté professionnelles et les valeurs personnelles des salariés de NAFTAL, on remarque que l'ensemble des catégories suivante [moins de 03 ans], [entre 03et 06 ans] et celle de [entre 12 et 15ans] partagent le même degré d'importances pour toutes les valeurs personnelles et cela avec un taux de 16.66%.

En revanche, les catégories [entre 06 et 09 ans] et celle de [entre 09 et 12 ans] donnent une forte importance à presque toutes les valeurs personnelles et contré par 01.66% et 01.50% respectivement pour le degré d'importance de la valeur de pouvoir.

Dans la même logique, 04.76% de la dernière catégorie estiment que les valeurs religieuses sont sans importance contrairement 11.90% de cette même catégorie et dans le même contexte 16.66% des salariés appartenant à ce groupe donnent une importance considérable pour les autres valeurs.

On explique cette importance pour ces valeurs par la vie sociale qui règne dans le milieu de travail des salariés et dans leurs vie quotidienne et leurs désires d'avoir une aisé mais certaines catégories comme [entre 09 et 12ans], trouvent que la prise de décision et d'avoir un statut social n'est d'aucune importance et ils ne rentrent pas dans leurs projets.

Tableau n° 17 : Le rapport entre la catégorie professionnelle et le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels.

Stratégie	Fuite				Douce				Agressive				Total	
	Rarement		La plupart du temps		Rarement		La plupart du temps		Rarement		La plupart du temps		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Cadre moyen	10	09.59%	25	23.80%	00	00%	35	33.33%	27	25.71%	08	07.61%	105	100%
Agent d'exécution	02	04.44%	13	28.88%	00	00%	15	33.33%	15	33.33%	00	00%	45	100%
Agent de maîtrise	05	05.55%	25	25.77%	00	00%	30	33.33%	20	22.22%	10	11.11%	90	100%

*le nombre de questionnés est de 80, mais le nombre de réponse qui était multiples dépassent le nombre de questionnaires effectués.

En se basant sur les données inscrites sur le tableau, on observe que les trois catégories socioprofessionnelles utilisent la plupart du temps les stratégies douces et cela est prouvé par 33.33% qui représente l'ensemble des membres des trois groupes. Pour les stratégies agressives 33.33% des agents d'exécution rapportent qu'ils se remettent rarement à cette réaction dans la gestion de leurs conflits interpersonnels contre par 11.11% des agents de maîtrise qui l'utilisent fréquemment.

Dans le même raisonnement, 28.84% de l'agent d'exécution utilisent d'une manière habituelle la réaction de fuite pour gérer leurs conflits interpersonnels au travail. En revanche 09.59% des cadres moyens l'utilisent rarement.

Ces données se justifient par l'ouverture d'esprit des salariés de NAFTA, et par leur souhait de chercher des manières de négocier et de parvenir à un compromis entre collègues au sein de leur entreprise.

Tableau n° 18 : Le rapport entre l'ancienneté professionnelle et le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels.

Stratégie Ancienneté socioprofessionnelle	Fuite				Douce				Agressive				Total	
	Rarement		La plupart du temps		Rarement		La plupart du temps		Rarement		La plupart du temps		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
[- de 03 ans]	05	12.82 %	08	20.51 %	00	00%	13	33.33 %	07	17.94 %	06	15.38 %	39	100%
[03 et 06 ans]	00	00%	14	33.33 %	00	00%	14	33.33 %	09	21.42 %	05	11.90 %	42	100%
[06 et 09ans]	03	10%	07	23.33 %	00	00%	10	33.33 %	06	20%	04	13.33 %	30	100%
[09 et 12ans]	05	05.95 %	23	27.38 %	00	00%	28	33.33 %	28	33.33 %	00	00%	84	100%
[12et 15 ans]	00	00%	08	33.33 %	00	00%	08	33.33 %	08	33.33 %	00	00%	24	100%
[+ de 15 ans]	04	19.04 %	03	14.28 %	00	00%	07	33.33 %	03	14.84 %	04	19.04 %	21	100%

*le nombre de questionnés est de 80, mais le nombre de réponse qui était multiples dépassent le nombre de questionnaires effectués.

D'après ce tableau ci-dessus, on constate que tout nos enquêtés, toutes les catégorie confondues, choisissent la réaction douce par contre la stratégie de fuite est adoptée la plupart du temps par l'ensemble des salariés, 33.33%, qui ont une expérience de [entre 03 et 06 ans] et [entre 12 et 15ans] , contrer par 19.04% de la dernière catégorie qui l'utilisent rarement.

Dans la même logique, l'ensemble des catégories [entre09 et 12ans] et celle [entre 12 et 15ans] proclament leurs faible utilisation des stratégies et opposées par 19.04% de la catégorie [plus de 15ans] qui font recours à cette stratégie.

Ces données s'expliquent par le sens diplomatique dont nos enquêtés se caractérisent et leurs dédicaces dans l'expression de leurs pensées lorsqu'elles diffèrent de celles des autres. Et l'utilisation des stratégies de fuite s'explique généralement par la répression des uns de leurs réactions émotionnelles naturelles pour éviter tous conflits avec autrui.

- **Discussion des résultats de la première hypothèse :**

A la lumière des résultats relatifs à la première hypothèse, qui stipule que « le choix des stratégies de résolutions des conflits interpersonnels au travail varient

selon la variation des valeurs personnelles des salariés de NAFTAAL », on infirme cette dernière, et ce la à travers les différentes réponses qu'on a obtenues aux divers questions posées aux enquêtés sur d'une part l'importance attachée aux valeurs personnelles telles que les valeurs orientées vers le support personnel, matérielles, religieuses, de pouvoir, de sécurité et d'accomplissement de soi et d'autre part sur le degré d'utilisation des différentes stratégies de résolution des conflits interpersonnelles au travail.

Ce qu'on a déduit des tableaux précédents est que la forte importance attachée aux valeurs personnelles par nos enquêtés influe peu le choix de telle ou telle stratégie vu que les données recueillies confirment que les salariés choisissent dans la plupart du temps les stratégies douces dans la résolution de leurs conflits. Malgré la variation des valeurs personnelles et la forte importance attachée à ces dernières, mais les stratégies auxquelles les salariés font recours est dans la plupart du temps qualifiées d'adoucissantes.

Cela s'explique par, le vouloir des salariés de sauvegarder un climat harmonieux dans leurs entreprises, la recherche d'une solution qui permettra de satisfaire les besoins des parties engagées dans le conflit tout en évitant d'amplifier leurs conflits et de garder un climat social sain entre collègues.

4.3.3-Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse :

Dans cette partie nous allons présenter l'ensemble des représentations des enquêtés vis-à-vis des règles organisationnelles établies par l'entreprise NAFTAAL, la nature de ces règles, l'adhésion des salariés à ces dernières et le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail comme conséquences de ces règles.

Tableau n° 19 : Le rapport entre la nature des règles de travail établies par l'entreprise et le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels.

Stratégies Nature des règles	Fuite				Douce				Agressive				Total	
	Rarement		La plupart du temps		Rarement		La plupart du temps		Rarement		La plupart du temps		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Flexibles	12	09.09	32	24.24	00	00	44	33.33	30	22.72	14	10.60	132	100
		%		%		%		%				%		%
Rigides	05	04.62	31	28.70	00	00	36	33.33	30	27.77	06	05.55	108	100
		%		%		%		%		%		%		%

*le nombre de questionnés est de 80, mais le nombre de réponse qui était multiples dépassent le nombre de questionnaires effectués.

Ce tableau nous montre l'influence de la nature des règles de gestion sur le choix des stratégies de résolution de conflits interpersonnels au travail.

D'après 33,33% des salariés estiment que la nature des règles de gestion établies par l'entreprise les influence dans la plupart du temps à choisir les stratégies douces.

En contre partie, 24, 24% de nos enquêtés choisissent le plus souvent la réaction de suite pour gérer leurs conflits, et cette position est opposées par 12%.

Dans la même logique, la nature rigide des règles de gestion influent 10,4%, dans la plupart du temps, de nos enquêtés à user de l'agressivité dans la gestion de leurs conflits. En ce qui concerne la flexibilité des règles de gestion, cette nature influence 28,7% de nos interrogés à fuir les conflits et 22,77% à se servir, que rarement, la stratégie agressive.

Cela se justifie, par la politique de l'entreprise et la représentation que se fait ces salariés des règles de gestion et leurs capacités d'influencer le salariés à choisir une stratégie pour résoudre les conflits interpersonnels au travail.

Tableau n° 20 : le rapport entre l'adhésion des salariés aux règles de gestion établies par l'entreprise et le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels.

Stratégie Adhésion aux règles	Fuite				Douce				Agressive				Total	
	Rarement		La plupart du temps		Rarement		La plupart du temps		Rarement		La plupart du temps		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Adhéré	11	06.11%	49	27.22%	00	00%	60	33.33%	48	26.66%	12	06.66%	180	100%
Non adhérent	06	10%	14	23.33%	00	00%	20	33.33%	13	21.66%	07	11.66%	60	100%

*le nombre de questionnés est de 80, mais le nombre de réponse qui était multiples dépassent le nombre de questionnaires effectués.

Les résultats du tableau montrent clairement le rapport de l'adhésion aux règles des gestions et e choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail. Pour les adhérents et les non adhérents font recours aux stratégies douces pour gérer leurs conflits et cela est prouvé par un pourcentage de 33.33% ce qui représente l'ensemble de la catégorie. Suit d'un taux de 27.22% influençait par cette adhérence à choisir dans la plupart des temps des stratégies de fuite contre 06.11% par ceux qui utilisent cette stratégie que rarement.

Dans la même logique 26.66% utilisent rarement la stratégie agressive et 06.66% la plupart du temps.

En contre partie, les non adhérents aux règles de gestion font appel, d'après 23.33%, la plupart du temps à la stratégie de fuite et 21.66 sont ceux qui utilisent rarement la stratégie agressive.

Tableau N° 21 : L'avis des enquêtés quant au rôle des règles de travail établies par l'entreprise.

L'avis des enquêtés Les rôle des règles établies	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Le travail devient intéressant	60	75%	20	25%	80	100%
Etre bien ajusté au milieu de travail	69	86.25%	11	13.75%	80	100%
Se sentir plus impliqué dans le travail	60	75%	20	25%	80	100%
Se sentir plus efficace au travail	63	78.75	17	21.25%	80	100%
Facilite l'accomplissement des tâches	72	90%	08	10%	80	100%
Permet le partage des connaissances et expertises avec les autres.	69	86.25%	11	13.75%	80	100%

D'après le tableau ci-dessus on constate que 90% de nos enquêtés sont favorable sur le rôle des règles de gestion établies par l'entreprise et 86.25% sur le rôle que jouent ces règles dans la permission du partage des connaissances et d'expertise avec les autre et d'être bien ajustés au milieu de travail.

Dans la même logique, se sentir plus efficace au travail est d'avis 78,75% de nos enquêtés quant au rôle des règles de gestion et 75% de nos interrogés trouvent que produire un travail intéressant et se sentir impliqués dans le travail sont les rôles des règles de travail établies par leur entreprise.

Ces réponses se justifient par effets positifs que peut apporter ces règles à la vie professionnelle des salariés comme la facilitation, l'accomplissement des tâches ce qui permet une augmentation de la production et le développement de l'entreprise.

Tableau N° 22 : Le rapport entre le genre et la nature des règles de travail.

Nature des règles Genre	Flexible		Rigide		Total	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	25	62.50%	15	37.50%	40	100%
Féminin	18	45%	22	55%	40	100%

Les résultats de ce tableau montrent le rapport entre le genre et la nature des règles de gestion, et on remarque que 62,5% du genre masculin perçoivent les règles de gestion en nature rigide et 37,5% restant en tant que règles flexibles.

En revanche, la gent féminine à considéré les règles en nature flexible prouver par 55% et opposer par 45%.

On explique les données, par le besoin des hommes de liberté et d'autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches et la nécessité des femmes d'en avoir un responsable direct pour les dirigées en cas de dérouté dans la réalisation de leurs tâches et l'existence de codes et lois pour les protégés.

Tableau n°23 : Le rapport entre l'âge et l'adhésion des salariés aux règles de gestion établies par l'entreprise.

Adhésion Age	Adhéré		Non adhéré		Total	
	F	%	F	%	F	%
[20-30ans]	21	95.45%	01	04.54%	22	100%
[31-40ans]	29	76.31%	09	23.68%	38	100%
[41-50ans]	07	41.17%	10	58.82%	17	100%
[51-60ans]	03	100%	00	00%	03	100%

Selon le tableau ci-dessus, les salariés appartenant à la catégorie d'âge [41-50ans] adhèrent, avec unanimité, aux règles de gestion établie par l'entreprise de

NAFTAL et cela avec un pourcentage de 100%.suivit par la catégorie de [20-30] avec un taux de 95,45 % adhérent, et 76,31% pour la catégorie [31-40ans]. En revanche la troisième catégorie, qui est la catégorie d'âge [41-50ans] ont un autre avis, car il n'adhère pas à ces règles et cela est affirmé par 58,82%.

On justifie ces données par l'obligation des plus jeunes a adhéré à ces règles de peur d'être licencier, et leurs souhaits de plaire à la hiérarchie. Et cette adhérence peut s'expliquer aussi par la conviction de la 2^{Emme} et 4^{Emme} catégorie. Par contre, le refus d'adhérence de certains salariés se justifie par leurs volontés de changer et leurs mécontentements de la hiérarchie existante.

Tableau n°24 : Le rapport entre le niveau d'instruction et le rôle des règles établies par l'entreprise dans la détermination de leurs réactions vis-à-vis des conflits interpersonnels au travail.

*D.R.F.A.C Niveau d'instruction	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Moyen	00	00%	06	100%	06	100%
Secondaire	22	57.89%	16	42.10%	38	100%
Universitaire	20	55.55%	16	44.44%	36	100%

* D : détermination R : réactions, F : face, A : aux, C : conflits.

D'après les données inscrites dans le tableau ci-dessus, on constate que les salariés dont le niveau d'instruction moyen rapportent la non détermination du rôle des règles de travail établies par l'entreprise dans leurs choix de stratégie de résolution de conflit de travail.

Dans la même logique, on constate que les deux autres catégories affirment cette détermination avec 57,89% et 55,55% chacun et rejeter par 42,10% et 44,44% salariés appartenant aux même catégories.

Ces résultats se justifient clairement par le niveau d'instruction avancée de la deuxième et troisième et la culture universitaires de la troisième catégorie, et par le

niveau d'instruction inférieur, par rapport à ces deux catégories, de la première catégorie.

Tableau n°25 : Le rapport entre l'ancienneté professionnelle et la nature des règles établies par l'entreprise.

Nature des règles ancienneté professionnelle	Flexible		Rigide		Total	
	F	%	F	%	F	%
[moins de 03 ans]	09	75%	03	25%	12	100%
[03 et 06 ans]	07	50%	07	50%	14	100%
[06 et 09ans]	06	60%	04	40%	10	100%
[09 et 12ans]	12	42.85%	16	57.14%	28	100%
[12et 15 ans]	05	62.50%	03	37.50%	08	100%
[plus de 15 ans [05	62.50%	03	37.50%	08	100%

Selon les données enregistrées dans le tableau, on remarque que la première catégorie a signalé un taux important qui s'élève à 75% pour la nature rigide des règles du travail, suivit de la cinquième (05) et sixième catégorie avec 62,5% chacun. Dans le même raisonnement, les salariés dont l'ancienneté professionnelle est entre 6 et 9ans perçoivent les règles établie par l'entreprise de nature rigide contrairement à ceux qui ont une expérience qui aille de 9 à 12ans, que pour eux ces règles sont flexibles.

De la on peut justifier ces résultats par l'inexpérience des nouveaux salariés dans le domaine professionnelle, l'adaptation des salariés de la deuxième et troisième catégorie, l'acceptation de la politique et du style de management de l'entreprise avec les salariés qui ont une expérience de 9 à 12ans.

Tableau n°26 : Le rapport entre la catégorie socioprofessionnelle des enquêtés et le rôle des règles établies par l'entreprise dans la détermination de leurs réactions vis-à-vis des conflits interpersonnels au travail.

*D.R.F.A.C Niveau d'instruction	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre moyen	20	57.14%	15	42.85%	35	100%
Agent d'exécution	07	46.66%	08	53.33%	15	100%
Agent de maîtrise	15	50%	15	50%	30	100%

* D : détermination R : réactions, F : face, A : aux, C : conflits.

D'après le tableau du rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et le rôle des règles de gestion établie par l'entreprise dans la détermination de leurs réactions vis-à-vis les conflits interpersonnels, au travail, on confirme avec 57,14% que les règles établies par leur entreprise détermine les réactions vis-à-vis les conflits interpersonnels, en contre partie, la catégorie des agents d'exécution affaiblie la détermination des réactions par les règles de gestions avec un taux de 53,33%.

Par ailleurs on observe l'égalité des taux dans la troisième catégorie qui est celle des agents de maîtrises.

On peut bien expliquer cette divergence de perception vis-à-vis des règles de gestion établie par l'entreprise par la divergence du niveau intellectuelle de ces déférentes catégories.

- **Discussion des résultats de la deuxième hypothèse**

Après avoir exposé les résultats obtenus, il nous est impossible de confirmer la deuxième hypothèse émise auparavant qui suppose que « le choix des stratégies de résolution des conflits au travail varient selon la variation des représentations des salariés de NAFTAL vis-à-vis des règles organisationnelles de leurs entreprise » et cela à travers les différentes réponses qu'on a obtenus aux divers questions qu'on a

posées aux enquêtés sur la nature des règles de travail établies par l'entreprise. Et on a constaté que la représentation que se font les salariés vis-à-vis des règles de gestion n'influence nullement les choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail.

Et d'après ces mêmes données enregistrées dans les tableaux précédents, on a démontré que malgré la variation des représentations que se font les salariés des règles de gestion établies par l'entreprise NAFTAL, les salariés choisissent la plupart du temps la stratégie douce. Cela s'explique par le style de management de l'entreprise et la préférence des gestionnaires qu'ils accordent à cette stratégie qui est due à ses avantages.

4.3.4-Analyse et interprétation des résultats de la troisième hypothèse :

Dans cette partie nous présenterons les données recueillies sur notre dernière hypothèse relative à « Le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail varient selon l'efficacité de la communication interne perçue par les salariés de NAFTAL ».

Tableau n°27 : le rôle de la stratégie de communication établie par l'entreprise selon les enquêtés.

Réponses	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Les contributions de la stratégie de communication						
Renforcement des rapports entre collègues	60	75%	20	25%	80	100%
L'isolement social entre collègues	11	13.75%	69	86.25%	80	100%
L'émergence des désaccords entre collègues	20	25%	60	75%	80	100%
L'émergence des conflits entre collègues	14	17.5%	66	82.5	80	100%

Suite au tableau ci-dessus 86.25% des salariés de NAFTAAL nient l'apport des stratégies de communication dans l'isolement social entre collègue. Suivie par l'émergence des conflits entre salariés, un rôle qui est aussi contredire par 82.50%.

Dans le même contexte l'émergence des désaccords entre collègue a été réfuté par 75% de nos enquêtés. Contrairement au rôle de la stratégie de communication établie par l'entreprise qui renforce les rapports entre collègues, un rôle qui était approuvé par 75% de salariés.

Ces données se justifient par le climat social qui règne sur l'entreprise, et l'intention des salariés de répandre une atmosphère aimable et chaleureuse à l'intérieur de leur entreprise.

Tableau N° 28 : le rapport entre la satisfaction des enquêtés vis-à-vis de la stratégie de communication établie par l'entreprise et le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels.

*S.R.C La satisfact- ion	Fuite				Douce				Agressive				Total	
	Rarement		La plupart du temps		Rarement		La plupart du temps		Rarement		La plupart du temps		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Satisfait	14	09.33	36	24	00	00	50	33.33	38	25.33	12	08	150	100
		%		%		%		%		%		%		%
Insatisfait	03	03.33	27	30	00	00	30	33.33	23	25.55	07	07.77	90	100
		%		%		%		%		%		%		%

*S : stratégie, R : résolution, C : conflits.

*le nombre de questionnés est de 80, mais le nombre de réponse qui était multiples dépassent le nombre de questionnaires effectués.

Le présent tableau nous montre le rapport entre la stratégie de communication établie par l'entreprise et le choix des réactions des salariés selon la satisfaction des ces derniers. On constate en premier lieu que les stratégies douces sont choisies par les salariés satisfaits et les non satisfaits de la stratégie de communication avec un même taux égale à 33.33%, et en deuxième lieu les salariés non satisfaits font recours à la fuite la plupart du temps avec un taux de 30% contrairement à ceux qui sont satisfait qui utilisent rarement l'agressivité avec un taux de 25.33%.

On peut dire ici que même si les salariés sont satisfaits ou non, ils choisissent quand même dans la plupart du temps des réactions douces face aux conflits interpersonnels au travail.

Tableau n°29 : L'avis des enquêtés quant au rôle de la stratégie de communication dans la détermination de leurs réaction vis-à-vis des conflits interpersonnels au travail.

*S.R.C D.R.C	Fuite				Douce				Agressive				Total	
	Rarement		La plupart du temps		Rarement		La plupart du temps		Rarement		La plupart du temps		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Déterminant	11	08.52%	32	24.08%	00	00%	43	33.33%	34	26.35%	09	06.97%	129	100%
Non déterminant	06	05.40%	31	27.92%	00	00%	37	33.33%	27	24.32%	10	09%	111	100%

*S : stratégie, R : résolution, C : conflits.

* D : détermination R : réactions, F : face, A : aux, C : conflits.

*le nombre de questionnés est de 80, mais le nombre de réponse qui était multiples dépassent le nombre de questionnaires effectués.

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la stratégie de communication détermine le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail avec un taux de 33.33% pour les stratégies douces utilisées par nos enquêtés la plupart du temps, et 26.35% des salariés affirment que les stratégies agressives est utilisée rarement. Contrairement à l'utilisation des stratégies de fuite dans la plupart du temps et qui était approuvé par 24.08% de nos enquêtés.

On justifie ces informations par l'adéquation de la stratégie de communication établie par l'entreprise avec les stratégies douces et tout ensemble avec la politique de l'organisation.

Tableau n°30 : Le rapport entre le genre et la satisfaction des enquêtés vis-à-vis de la stratégie de communication établie par l'entreprise

La satisfaction Genre	Satisfait		Insatisfait		Total	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	25	62.50%	15	37.50%	40	100%
Féminin	25	62.50%	15	37.50%	40	100%

Le tableau ci-dessus nous démontre la satisfaction des salariés répartie selon le genre, nous constatons que 62,5% de chaque catégorie sont satisfait de la stratégie de la communication établie par NAFTAL. Par contre et en suivant la même logique 37,5% de chaque catégorie sont insatisfait de cette stratégie de communication, et cela s'explique par le degré de besoins dont cette stratégie répond aux attentes des salariés.

Tableau n°31 : Le rôle de la stratégie de communication «établie par l'entreprise selon les enquêtés.

Réponse Rôles de la stratégie de communication	Tout à fait d'accord		Pas du tout d'accord		Total	
	F	%	F	%	F	%
La communication en situation d'urgence avec la hiérarchie	75	93.75%	05	06.25%	80	100%
Avoir les informations concernant les salariés	60	75%	20	25%	80	100%
Une communication efficace avec les collègues de travail	70	87.50%	10	12.50%	80	100%

D'après ce tableau, on a pu constater que la stratégie de communication à plusieurs rôles dans l'entreprise, suite aux données recueillis on a découvert que 93,75% sont tout à fait d'accord sur le rôle de cette stratégie dans la communication en situation d'urgence avec la hiérarchie, et 87,5% de nos enquêtés quant au rôle de cette stratégie Dans l'établissement d'une communication efficace avec les collègues de travail et dans la même logique 75% de nos enquêtés affirment leurs accord sur la possession d'informations concernant les salariés et opposer par 25%.

On justifie ces réponses, par le désir des employés d'en avoir toutes les informations qui ils leurs faut et par le besoin de ces derniers à communiquer avec tout facilité et liberté avec leurs supérieurs. Et on explique le refus des autres pour

l'accès aux informations concernant les salariés par respect de leurs vies personnelles.

• **Discussion des résultats la troisième hypothèse :**

A l'instar des résultats obtenus relatifs a la troisième hypothèse, qui stipule que « Le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail varient selon l'efficacité de la communication interne perçue par les salariés de NAFTAL » on infirme cette troisième hypothèse et cela a travers les différentes réponses qu'on a obtenues au divers questions qu'on a posées aux enquêtés sur l'efficacité de la stratégie de communication établie par l'entreprise NAFTAL et sur la satisfaction des salariés vis-à-vis de cette stratégie.

A partir de ces données, on constate que peut importe la variation de l'efficacité de la stratégie de communication, le choix des stratégies tournera la plupart du temps autours des stratégies douces.

Perspective :

Tableau n°32 : L'avis des enquêté quant au rôle de leurs stratégie de résolution des conflits interpersonnels dans l'amélioration de leurs performance au travail selon le genre.

L'amélioration de la performance Genre	Amélioration de la performance		Absence d'amélioration de la performance		Total	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	32	80%	08	20%	40	100%
Féminin	30	75%	10	25%	40	100%

Ce tableau démontre l'avis des enquêtés sur l'impact des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail sur la performance des salariés au travail.

D'après les données recueillis, on constate que 80 % du genre masculin confirme cet apport, en revanche 20 % de nos enquêtés rejettent cette relation. Dans la même logique, pour nos enquêtées féminin 75 % prouvent le rôle de leurs stratégies de résolution des conflits dans leurs performance au travail, et contrer par 25 %.

Ces informations s'expliquent par les effets positifs et négatifs que peut engendrer la stratégie de résolution de conflits sur la performance des salariés au travail.

Tableau n° 33 : Les raisons évoquées par les enquêtés quant à l'effet positif de leurs stratégie de résolution des conflits interpersonnels dans l'amélioration de leurs performance au travail.

Les effets positifs	F	%
Un climat positif au travail	38	35.84%
Communication efficace entre collègues	44	41.50%
Le respect du règlement	24	22.64%
Total	106*	100%

. *le nombre de questionnés est de 80, mais le nombre de réponse qui était multiples dépassent le nombre de questionnaires effectués.

Le tableau ci-dessus représente les effets positifs des stratégies de résolution des salariés face aux conflits interpersonnels dans l'amélioration de leur performance au travail.

La communication efficace entre les travailleurs est l'une des effets évoqués par 41,50 % et 35,84% pour le climat paisible, calme et conciliant et 22,64% pour le respect du règlement.

On justifie ces réponses par l'importance d'une communication fluide entre le personnel de l'organisme à fin de répandre un climat de travail harmonieux et développer une entente et un attachement entre les salariés de l'entreprise NAFTAL

Tableau n°34 : Les raisons évoqués par les enquêté quant à l'effet négatif de leurs stratégie de résolution de conflits interpersonnels dans l'amélioration de leurs performance au travail.

Les effets négatifs	F	%
L'isolement social des salariés	50	50%
La démotivation des salariés	20	20%
Nuisance au fonctionnement de l'entreprise	30	30%
Total	100*	100%

*le nombre de questionnés est de 80, mais le nombre de réponse qui était multiples dépassent le nombre de questionnaires effectués.

Ce présent tableau représente les différentes raisons évoquées par les enquêtés quant à l'effet négatif de leurs stratégies de résolution de conflit interpersonnels dans l'amélioration de leurs performance au travail.

D'après les données enregistrées dans le tableau, on a pu observer que 50% des réponses reviennent sur l'isolement social des salariés, 30 % sur la nuisance du fonctionnement de l'entreprise. Par contre 20 % des réponses s'affirment que parmi les effets négatifs de leurs réactions face aux conflits on trouve la démotivation des salariés.

Ces réponses s'expliquent par l'inquiétude des salariés de se retrouver seul et isolé par leurs collègue et la peur de perdre leurs ambitions de travailler avec efficacité.

- **Discussion des résultats de l'étude :**

D'après notre étude effectuée sur le rôle des facteurs culturels et organisationnels dans le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail, il nous est possible d'infirmer nos trois hypothèses.

D'après les informations recueillis, on constate que les valeurs personnelles, la représentation que se font les salariés des règles de gestion et l'efficacité de la stratégie de communication ne peuvent pas influencer le choix des stratégies de résolution des conflits au travail. Selon les salariés de NAFTAL cela est due à la politique de l'entreprise NAFTAL dans la gestion des conflits de ses salariés, et la peur de ces derniers de toutes sanctions qui peuvent aller jusqu'à leurs licenciements.

Dans le même contexte, l'appartenance des salariés à la même région voire aux mêmes quartiers influence leurs choix et cela en utilisant une réaction qui garantira la sauvegarde de leurs relations, à savoir le choix des stratégies douces lors de la résolution de leurs conflits interpersonnels.

CHAPITRE IV :
**«Présentation du terrain d'étude,
analyse et interprétations des
résultats de l'enquête»**

Conclusion

Conclusion

Au terme de notre recherche effectuée au sein de l'entreprise NAFTAL de Bejaia qui porte sur « L'incidence des facteurs culturels et organisationnels sur le choix des stratégies de résolution de conflit interpersonnels au travail », grâce aux acquis théoriques, et aux données recueillies, on a constaté que les valeurs personnelles de nos enquêtés ont moins d'influence sur le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail.

Par la suite, les règles de gestion dictées par l'entreprise, ne présentent aucune influence sur le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail, de ce fait, même la communication ne présente aucun impacte sur les choix des salariés de leurs stratégies.

Notre travail, nous a permis de déduire que, la plupart des enquêtés adoptent la stratégie douce dans la résolution des conflits au travail et cela pour la préservation des relations existantes entre les salariés, et c'est un choix de la hiérarchie pour les avantages y afférant.

La liste bibliographique

Références bibliographique

A- Les ouvrages fondamentaux:

- 1- ALAIN Trognon et les autres, Psychologie sociale et les ressources humaines, PUF, Paris, 2007.
- 2- BOURQUE R et THUDEROZ C, sociologie de la négociation, éd la découverte, PARIS, 2002.
- 3- BREARD.R et PASTOR P, Gestion des conflits, Éd. LIAISONS, Paris, 2002.
- 4- Carré Christophe, Sortir des conflits avec les autre, EYROLLES, Paris, 2004.
- 5- Christian Guillevic, Psychologie du travail, Nathan, Paris, 1991.
- 6- COMPERE Bernard, Régularisation des conflits du travail, Ed.D'organisation, Paris, 2002.
- 7- D.Hellriegel, J.W.Soclum et R.W. Woodman, Management des organisations, éd Boeck-Wesmael, 1992.
- 8- DALAN Shimon L .et les autres, Psychologues de travail et comportement organisationnel, 2eme édition Gaétan Morin, Canada, 2002.
- 9- FEREOLO G, lexique des sciences sociales, ed armand colin, Paris, 2000
- 10-GALLOIS Luis, Négociation et résolution des conflits, Ed, d'organisation, Paris, 2001.
- 10- GARBY Thierry, La gestion des conflits, ECONOMICA, Paris, 2004.
- 11- GILLES Plante, stratégie et tactique, PUL, canada, 1984.
- 12- Henri Mendras, Elements de Sociologie, Ed Armand Colin, 2001.
- 13- J Hatch Mary, Théories des organisations, Ed de Boeck Université, Paris, 2000.
- 14- J.R . Schermerhorn, J.G. Hunt. R.N.Osborn, C.D. Billy, Comportement humain et organisation, ERPI, 2006.
- 15- JOYEUX Y, L'éducation face à la violence, Ed ESF, Paris, 1996.

Les ouvrages méthodologiques :

- 1- BOUDON R, Des méthodes en sociologie, Puf, Paris, 1970.
- 2- SAVARESSE E, méthodes des sciences sociales, éd ellipse, Paris, 2006.

B- Dictionnaire et encyclopédies :

- 1- AKOUN A et Ansart P, dictionnaire de sociologie, édition le robert, PARIS, 1999.
- 2- BOUDON R et les autres, dictionnaire de sociologie, éd LAROUSSE, paris.
- 3- GILLES Ferréol, Dictionnaire de sociologie, Armand colin, 3^{eme} éd, paris, 2004.
- 4- LE Petit Larousse illustré, encyclopédique, 2008.
- 5- PAUL Robert et les autre, le Petit Robert, le robert, Paris, 1984.

C- Mémoires et thèses :

- 1- LARFI L, les stratégies de gestion des conflits de travail dans les entreprises privées, Université de BEJAIA, 2012/2012.
- 2- NAOUI Rabah, le mode de fonctionnement de l'entreprise et la nature des conflits au travail, université de BEJAIA, 2011/2012.
- 3- Saoud T, la gestion des conflits professionnels au travail, Université de Bejaia, Année universitaire, 2010/2011.

D- Site internet:

- 1- www.orcade.com/gestion_des_conflits.htm
- 2- www.psycho-solutions.be/IMG/PDF/Urgence_quotidien_et_rituels.pdf

Les annexes



Questionnaire de recherche

Ce questionnaire entre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention d'un diplôme de master en sociologie du travail option ressources humaines.

Ce présent questionnaire est destiné aux salariés de l'entreprise Algérienne « NAFTAL » de Bejaia en vue d'examiner « **L'incidence des facteurs culturels et organisationnels sur le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail** ».

Il nous semble utile de vous rassurer que **l'anonymat** est garantie, et que les informations de ce présent questionnaire ne seront utilisées que pour des fins purement **scientifiques**.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec **sincérité** pour que notre étude atteigne son cadre objectif et scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et veuillez croire l'expression de notre grand respect.

I- Données socioprofessionnelles :

1- Le genre : - Masculin () -Féminin ()

2-L'âge : *20-30 ans () * 31-40 ans () *41-50 ans () *51-60 ans ()

3-Niveau d'instruction : -Primaire () -Moyen ()
-Secondaire () -Universitaire ()

4- Catégorie professionnelle : - Cadre moyen () - Cadre supérieur ()
-Agent d'exécution () - Agent de maîtrise ()

5-Ancienneté professionnelle : -Moins de 3 ans () - entre 3 et 6 ans ()
-entre 6 et 9 ans () - entre9 et 12 ans () -entre 12 et 15ans ()
-plus de 15 ans ()

II- Questions relatives aux valeurs personnelles

Veillez mettre une croix dans la case qui convient pour indiquer l'importance que vous attachez aux valeurs suivantes

	Valeurs personnelles	importante	Sans importance
06	Vie sociale active (fréquenter, rencontrer beaucoup de gens)		
07	Amour (vivre une relation d'affection profonde et durable)		
08	Amitié vraie (avoir des amis-es proches et sincères)		
09	Soutien personnel (savoir qu'il y a toujours quelqu'un pour vous aider et vous soutenir)		
10	Vie passionnante (vivre des expériences et des aventures nouvelles)		
11	Plaisir sans soucis (vivre les plaisirs de la vie sans pression, sans stress)		
12	Vie aisée (être à l'aise financièrement)		
13	Bonheur (être satisfait de ce qu'on fait, de ce qu'on vit)		
14	Expérience religieuse ou mystique (être en communion avec Dieu ou l'Univers)		
15	Respect de la moral (penser qu'il y a des règles du Bien et du Mal universelles qui doivent être respectées)		
16	Statu social (avoir une position sociale élevée)		
17	Pouvoir, Autorité (prendre des décisions, exercer un pouvoir sur les autres)		
18	Santé et bien-être physique (sans maladie, ni handicap)		
19	Protection de la vie (prendre soin de sa propre vie, ne pas la mettre en danger)		
20	Sécurité pour les siens (prendre soin de ceux qu'on aime)		
21	Travail (avoir un emploi et pouvoir le garder)		
22	Réalisation personnelle (se réaliser, réussir quelque chose d'important, de durable)		
23	Progrès personnel (S'efforcer d'être quelqu'un de meilleur)		
24	Connaissance de soi (être plus conscient du type de personne qu'on est)		

III- Question relatives aux réactions des salariés vis-à-vis des conflits interpersonnels au travail

Enregistrez vos réactions aux affirmations suivantes. Lisez attentivement chaque proposition et mettez une croix dans la case qui convient pour indiquer votre réaction aux affirmations suivantes :

	Réactions	Rarement	La plupart du temps
26	Plutôt que de donner mon avis lorsque je suis en désaccord avec un tiers, je le garde pour moi.		
27	J'ai tendance à fuir les situations de conflit		
28	J'évite certains types de conflit interpersonnels avant même leur éclatement		
29	J'ai tendance à réprimer mes réactions émotionnelles naturelles devant ceux qui ne sont pas d'accord avec moi		
30	Plutôt que de donner mon avis lorsque je suis en désaccord avec un tiers, je pense à quitter mon (emploi, poste, ou service actuel)		
31	Je traite le problème en cours de manière diplomatique et ne porte aucune attaque aux individus.		
32	J'exprime mes pensées et mes convictions avec tact lorsqu'elles diffèrent de celles qui viennent d'être exprimées.		
33	J'écoute le point de vue de l'autre avec ouverture d'esprit.		
34	Je fais en sorte que mes émotions révèlent le meilleur de moi-même.		
35	Je recherche des manières de négocier et de parvenir à un compromis avec les autres.		
36	Je fais taire ceux qui ne sont pas d'accord avec moi.		
37	Je considère que les autres essaient de forcer mes décisions		
38	Je hausse le ton pour faire entendre mon point de vue.		
39	J'ai tendance à rabaisser les autres lorsque je fais entendre mon point de vue.		
40	On me dit que je suis trop insistant.		

IV- Question relatives aux règles organisationnelles adoptées par « NAFTAL » :

41- Pouvez vous nous citez les différentes règles de travail adoptées par votre entreprise ?

-
-
-
-
-
-
-

42- Comment qualifiez-vous les règles de travail établies par votre entreprise ?
Rigides () -Flexibles ()

43- Globalement adhérez-vous à ces règles de gestion ? Oui () Non ()
Commentez.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

44- Pensez vous que ces règles de gestion établies par votre entreprise favorisent ce qui suit :

- Votre travail devient intéressant Oui () Non ()
- Vous êtes bien ajusté à ce milieu de travail Oui () Non ()
- Vous aimez beaucoup plus votre travail Oui () Non ()
- Vous vous sentez beaucoup plus efficace dans votre travail Oui () Non ()
- Vous faites bien vos tâches Oui () Non ()
- Vous partagez vos connaissances et votre expertise avec les autres collègues Oui () Non ()

45-Pensez vous que ces règles de gestion déterminent vos réactions vis-à-vis des conflits interpersonnels au travail ? Oui () Non ()

-Si oui est ce que ces règles de gestion vous influence sur ce qui suit :

- Vous vous laissez faire au point de laisser les comportements difficiles prendre facilement le dessus sur vous.
Oui () non ()
- Vous faites preuve d'assurance professionnelle dans vos relations, en particulier avec les comportements difficiles. Oui () non ()
- Vous montrez parfois si combatif que certains évitent tout échange avec vous. Oui () non ()

Dans tous les cas de réponse expliquez :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

IV-Questions relatives à la stratégie de communication adoptée par NAFTAL

46- Pouvez vous nous citez les moyens de communication utilisés dans votre entreprise ?

-
-
-
-

- Et êtes vous satisfait globalement de cette stratégie de communication ?

Oui () Non ()

47- La stratégie de communication établie par votre entreprise répond-t-elle à vos besoins suivants :

- Communiquer vos besoins dans une situation d'urgence avec vos supérieurs
-D'accord () -Pas du tout d'accord ()
- Avoir les informations vous concernant dans les meilleurs délais
-D'accord () -Pas du tout d'accord ()
- Communiquer d'une façon efficace avec vos collègues de travail
-D'accord () -Pas du tout d'accord ()

48-La stratégie de communication établie au sein de votre entreprise contribue-t-elle à ce qui suit :

- Le renforcement de vos rapports avec vos collègues de travail
Oui () Non ()
- L'isolement social parmi vos collègues de travail
Oui () Non ()
- Emergence de désaccords avec vos collègues de travail
Oui () Non ()
- Émergence de conflits interpersonnels avec vos collègues de travail
Oui () Non ()

49-Pensez vous que cette stratégie de communication déterminent vos réactions par rapport à vos conflits interpersonnels? Oui () Non ()

-Si oui est ce que cette stratégie de communication vous influence sur ce qui suit :

- Vous vous laissez faire au point de laisser les comportements difficiles prendre facilement le dessus sur vous. Oui () non ()
- Vous faites preuve d'assurance professionnelle dans vos relations, en particulier avec les comportements difficiles. Oui () non ()

- Vous montrez parfois si combatif que certains évitent tout échange avec vous ? Oui () non ()

Dans tous les cas de réponse expliquez :

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

V- Perspective :

50- Globalement, pensez-vous que votre stratégie de résolution de conflit interpersonnel au travail contribue à l'amélioration de votre performance ?

- Oui () - Non ()

Dans les deux cas de réponse commentez

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

