



## **Université Abderrahmane Mira-Bejaia**

Faculté des sciences économiques, des sciences commerciales  
Et des sciences de gestion  
Département de gestion

### **Mémoire de fin de cycle**

En vue de l'obtention du diplôme de master  
En sciences de gestion

Option: Management des Ressources Humaines

## ***THÈME***

**La gestion des conflits collectifs du travail dans l'entreprise  
Algérienne**

Préparé par :

ARIB Larbi

Encadré par :

Mme. Dr / AMGHAR Malika

**Année Universitaire 2019/2020**

## Remerciements

*Louanges et merci pour Dieu le tout puissant qui ma donnée volonté*

*Et patience pour accomplir ce modeste travail.*

*Mes chers **parents** de m'avoir élevé et soutenue  
durant toute ma scolarité.*

*Tout d'abord, ce travail n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide et  
l'encadrement de Mme MAGHAR Malika, je la remercie pour la  
qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur  
durant ma préparation de ce mémoire.*

*Je remercie également mes professeurs pour la qualité de  
l'enseignement qu'ils m'ont prodigué au cours de mon cursus à  
L'université Abdrehmane Mira- Bejaia*

# *Dédicace*

*Je dédie ce projet :*

*A ma chère mère,*

*A mon cher père, que dieu l'accueille dans son vaste paradis*

*Qui n'ont jamais cessé, de formuler des prières à mon égard, de me soutenir*

*et de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs.*

*A mes chers frères, Elhacen et Md Akli*

*A mes chères sœurs AKILA et ZAHIA et leurs maris*

*Pour leurs soutiens moral et leurs conseils précieux tout au*

*long de mes études.*

*A ma chère petite famille, ma femme Zina et mes enfants ; Yanis, Lina,  
Syrine et Aris a qui j'ai pris de leurs temps*

*A tout mes amis qui m'encouragés de loin ou de près*

# **SOMMAIRE**

## **- Introduction**

## **Chapitre I : Le conflit**

### **01 - Définition**

### **02 - La nécessité des conflits**

### **03 - La nature du différend collectif**

➤ Notion de différend collectif

: A - Collectivité de salariés

B- Intérêt collectif

## **Chapitre II : Types et sources des conflits collectifs**

### **A – Types des conflits collectifs**

01 – La grève

02 – Le Lock-out

### **B - sources des conflits collectifs**

01 – Les sources liées au fonctionnement de l'organisation

02 - Les sources psychologiques

03 - Sources liés au changement

## **Chapitre III : Gestion des conflits collectifs**

### **A - Prévention et anticipation des conflits collectifs**

### **B - Résolution des conflits collectifs :**

01 - Le recours hiérarchique

02 - L'arbitrage

03 – La médiation

04 – la négociation :

a- Les différents types de négociation

b- Les différentes techniques de négociation

## **Chapitre IV : La spécificité algérienne**

### **A - L'évolution du droit de travail en Algérie**

- 1830/1962 :

- 1962/1977

- 1977/1989

- 1989/2002 - ou a ce jour

### **B - Le cadre législatif et réglementaire des conflits collectifs au travail :**

▪ De la prévention et du règlement des conflits :

01 – La prévention

02 - Le règlement : (la conciliation - la médiation- l'arbitrage)

03 - Le droit a la grève

### **C – La culture et la gestion des conflits collectifs en Algérie**

- La conclusion

- La Bibliographie

## **Introduction :**

L'entreprise est une organisation composée des personnes qui doivent travailler ensemble et en équipe pour produire un résultat, mais qui ont des intérêts et buts très différents, de cultures, de religions et de générations différentes, avec des personnalités, des talents et des motivations diverses.

Cette diversité entraîne de différend, de litiges et de conflits, de natures différentes selon les relations qui lient ces parties concernées.

Les conflits font partie intégrante de toute activité. Issus d'une personne, au niveau d'un groupe, ou de toute l'entreprise, les conflits surgissent sans qu'on les attende et prennent parfois une ampleur inattendue.

Le conflit en générale dans l'entreprise peut être **constructif** lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits. Ce là donne un climat coopératif et place les buts du groupe avant les objectifs personnels, il améliore le niveau des évaluations et production d'idées créatives qui permet le réexamen des opinions et des buts de l'organisation, comme il permet l'accroissement des prises de risque et il augmente la cohérence du groupe.

Mais ce conflit peut être **destructif** quand il met en danger et détruit les relations, rend la vie au travail pénible, affect l'ambiance et entrave la collaboration. Il démotive et diminue la performance, engendre des pertes de talents et d'avantages d'absentéismes et de rotations.

Aujourd'hui les conflits font partie de la réalité quotidienne et de la vie des organisations modernes. Ils reflètent la dynamique des relations humaines et sociales et traduisent la volonté des acteurs d'influencer leur environnement. Ils ne doivent être ni supprimés, ni évités, mais gérés, voire stimulés dans le cas où l'efficacité, la créativité et l'innovation en dépendraient.<sup>1</sup>

L'entreprise algérienne ne peut échapper à cette réalité et elle se trouve actuellement dans un environnement concurrentiel, pour répondre aux besoins du marché, garder sa place et les intérêts de ses employés il faut qu'elle fasse face à cette exigence et développe son mode de gestion du capital humain. Ces conflits peuvent être de grands ampleurs quand ils sont collectifs, à partir de là, la question s'impose d'elle-même :

Quelle est la réalité des conflits collectifs du travail en Algérie ?

Quelles sont les mesures et les mécanismes pour les gérer ?

Quelle est l'efficacité de ces mécanismes dans un règlement des Conflits collectifs du travail ?

---

<sup>1</sup>- CHEBALLAH Fatima, Centre d'études supérieures industrielles Algérie-Master 2009

## Chapitre I : Le conflit

### **01 - Définition :**

Le conflit collectif tout désaccord relatif aux relations socioprofessionnelles et aux conditions générales de travail, entre les travailleurs et l'employeur, parties à une relation de travail et, non résolu dans le cadre conventionnel de conciliation. Dans la plupart du temps quand on cite le conflit collectif on parle de la grève générale. Le conflit collectif exprime le mécontentement des salariés au sein de la société. En général, celui-ci porte sur des intérêts communs divers et variés, comme par exemple les augmentations de salaires, le temps de travail, le décalage des horaires, les acquis sociaux, etc. **La grève et le lock-out** sont les deux formes de conflit collectif du travail. La grève est une cessation collective et concertée du travail à l'initiative des salariés. Le lock-out est une mesure temporaire de fermeture de l'entreprise décidée par l'employeur en raison d'une grève ou d'une menace de grève.

La grève est une cessation collective et concertée du travail pour des motifs professionnels, afin d'exercer une pression sur l'employeur. Ainsi la grève perlée qui est une réduction volontaire de la productivité n'est pas considérée comme une grève car la cessation de travail n'est pas totale. Toutes les autres formes de grève (tournante, surprise, débrayage occasionnel...) sont licites.

Le conflit collectif selon Loi n° 90-02 du 6 février 1990 relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice du



droit de grève, (est tout désaccord relatif aux relations socioprofessionnelles et aux conditions générales de travail, entre les travailleurs et l'employeur, parties à une relation de travail, et non résolu dans le cadre des dispositions prévues aux articles 4 et 5 de la même loi).

**Et outre, Le conflit peut être défini :**

**Par ce qu'il est:**

la manière dont il apparaît,  
dont il est décrit, ses modes d'expression,  
les personnes ou les groupes qui en sont acteurs, les témoins ou les victimes déclarés,

**Par ce qu'il fait:**

les conséquences, les effets qu'il produit,  
déséquilibre personnel ou collectif,  
équilibre des organisations ou des personnes (pathologies psychologiques)  
Moteur ou frein de la dynamique institutionnelle

**Par ce qu'il devient:**

- Evolution
- déplacement vers d'autres buts
- disparition,
- développement quantitatif ou qualitatif.

## **02 - La nécessité des conflits :**

Depuis toujours l'homme a progressé par le conflit. Les guerres ont toujours été des périodes de progrès techniques et social. Elles exigent le meilleur des

ingénieurs de la nation. Elles mobilisent les forces du corps social et nécessitent l'organisation de la société la plus efficace possible pour remporter la victoire. L'activité économique concurrentielle est conflictuelle par essence, c'est indubitablement la plus dynamique, celle qui produit le plus de richesse. La preuve en est que toutes les sociétés organisent des compétitions qui voient s'affronter les meilleurs de chaque discipline. Il ne s'agit pas d'ignorer les ravages que peuvent causer les conflits. Il s'agit de reconnaître que des effets positifs peuvent en découler. Ces compétitions, ces formes de relations économiques ont montré leur efficacité pour aider au développement des sociétés. On vient alors nécessairement à souhaiter conserver un potentiel conflictuel mais limiter les dégâts que les conflits peuvent produire et optimiser leurs rapports.

### **03 - La nature du différend collectif :**

#### **➤ Notion de différend collectif :**

Le différend collectif de travail, tout conflit caractérisé à la fois par l'intervention d'une collectivité de salariés qui défendent un intérêt collectif.

S'il est facile de vérifier l'existence de la collectivité, de salariés il sera difficile en pratique d'apprécier l'intérêt collectif.

---

\*- <https://creg.ac-versailles.fr/La-gestion-des-conflits-dans-les-organisations> (jeudi 23 octobre 2008)

## **A - Collectivité de salariés :**

Le conflit collectif suppose une collectivité de travailleurs organisée tel un syndicat, ou un groupe du personnel d'un établissement. La collectivité peut se limiter à une catégorie (les conducteurs d'engins, les ingénieurs, les cuisiniers...) ou être généralisée à une entreprise, à une profession. Ce qui est demandé, c'est la pluralité de travailleurs et non d'employeurs.

**B - Intérêt collectif :** Le conflit, pour être collectif, doit porter sur des droits ou des intérêts communs ou collectifs, l'application d'une convention collective, les taux de salaire. Très souvent, la divergence entre l'employeur et les travailleurs portera moins sur l'application ou l'interprétation du droit existant. Ce sera notamment le cas lorsque les travailleurs réclament une augmentation de salaire non prévue. Mais il se peut qu'un conflit individuel devient un conflit collectif si la cause du litige menace l'intérêt de l'ensemble ou une catégorie de salariés.

## **Chapitre II : Types et sources des conflits collectifs :**

### **A – Types des conflits collectifs :**

**01 – La grève générale :** Cessation 'collective' du travail pour des motifs professionnels. ou elle est la cessation collective et concertée du travail pour la défense d'intérêts professionnels.

## La grève doit répondre à quatre conditions :

01- une décision prise en concertation par les salariés, ce qui ne signifie pas une décision unanime seule une partie des salariés peut décider la grève.

02- appuyer une revendication professionnelle ce qui met hors champ les revendications strictement politiques et les grèves de solidarité.

03- un arrêt de travail c'est-à-dire un arrêt total, quelle que soit la durée de l'arrêt.

04- un arrêt collectif du travail.

Et elle peut prendre différentes formes :

- **sur le tas** : réalisée sur le lieu de travail
- **sauvage** : échappent à tout contrôle des organisations
- **surprise** : sans préavis
- **zèle** : travail trop méticuleux (illégal)
- **tournantes** : s'effectue service après service

Comme toutes initiatives prises par le salarié ou par l'employeur, doivent avoir des conséquences et des résultats sur l'ensemble des parties du contrat.

Pour la grève on trouve ces résultats qui peuvent apparaître directement :

▪ Pour le salarié :

1 - le contrat de travail peut être suspendu définitivement et il cesse de produire ses effets durant la grève (le travail n'est pas effectué, le salaire n'est pas versé).

2 - Le gréviste est responsable de ses actes :

- Pénalement : un délit est constaté en cas de coups et blessure...

- Civilement : responsabilité en cas de casse de matériel, vis à vis des non grévistes en cas d'empêchement d'accéder au poste de travail
- La responsabilité professionnelle : peut être engagée en cas de divulgation d'informations sensibles par exemple.

3 - Licenciement possible pour faute lourde en cas de dégradation ou/et atteinte aux personnes.

▪ Pour l'employeur :

- risque financier (perte d'argent)
- Responsabilité de l'employeur non engagée envers les autres entreprises (retard de livraison...)
- risque de perte de client et de dégradation de l'image de l'entreprise.

En Algérie la grève dans les services publics est interdite pour certaines catégories de fonctionnaires ou certaines fonctions. Un service minimum est obligatoire.

## 02 - LE LOCK OUT :

Le lock-out est une fermeture temporaire de l'entreprise à l'initiative de l'employeur en réponse à un conflit collectif (la grève générale). Le lock-out sera jugé légal dans des cas précis définis par la jurisprudence. Il faut que l'employeur puisse justifier d'un cas de force majeure (irrésistible et imprévisible) pour déclencher le lock-out (ex : dégradation des locaux).

Les conséquences des mesures patronales entraînent la suspension du contrat de travail c'est-à-dire le non versement des salaires. Les salariés ont toujours la possibilité de contester la licite du lock-out devant les tribunaux afin d'obtenir le versement des salaires qu'ils estiment injustement retenus.

La **Loi Algérienne** ne fait aucune référence au **lock-out**. Une grève déclenchée légalement est protégée par la **Loi**. Toutes atteintes à l'exercice du droit de grève sont punies pénalement. Aucun texte ne prévoit le lock-out, seule la jurisprudence en a fixé les règles.

- Celui-ci est possible uniquement en cas :
  - de risques pour l'hygiène et la sécurité
  - force de majeure (événement imprévisible, extérieur, insurmontable, irrésistible)
- Sont interdits les lock-out pour :
  - faire opposition à une grève
  - prévenir une grève
  - organiser une représailles à une grève.

## **B - Sources des conflits collectifs :**

Les sources des conflits au travail en générale sont nombreuses, mais pour la plupart des chercheurs et auteurs, les sources des conflits collectifs sont limitées aux intérêts communs liés aux :

### **01 – Fonctionnement de l'organisation :**

#### **A – Dysfonctionnement concernant la fonction prévision :**

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

## **B- Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination :**

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

## **C - Dysfonctionnement concernant la rareté de ressources :**

Quand il y a des ressources limitées : espace, équipement, formation, ressources humaines et financières, les possibilités des conflits augmentent, ce qui crée un climat de non assurance chez les salariés.

## **D – Dysfonctionnement au niveau des objectifs de l'employeur et les employés :**

Pour ce problème des convergences dans les objectifs ne concerne pas la nature du travail lui-même, mais la manière et les méthodes de travail qui divergent et crée des malentendus. Et ce dysfonctionnement lié en principe à un autre dysfonctionnement qui est le suivant.

## **E - Dysfonctionnement de la fonction de communication :**

Utilisation limitée des moyens de communication, bureaux fermés, réunion, intranet, participation, collaboration...

## **02 – Les sources psychologiques :**

Les conflits collectifs qui ont les sources psychologiques sont en vérité liés au fonctionnement général de l'organisation, car ce phénomène se manifeste en

groupe si seulement si y a un dysfonctionnement majeur qui touche directement ou indirectement l'ensemble des salariés, et qui génère la frustration, l'angoisse, le stress...

### **03- Source lié au changement :**

L'organisation peut se trouvé dans l'obligation du changement, soit partiel ou total, ce qui va automatiquement touché l'ensemble des partenaires et qui menace leurs intérêts et leurs acquis, si les décideurs ils n'ont pas adopté une stratégie efficace pour faire face a cette nouvelle situation, l'organisation peut avoir un conflit collectif très compliqué et destructif.

### **Chapitre III : Gestion des conflits collectifs :**

La confusion, la gestion des conflits n'est pas la résolution des conflits, mais cette dernière est la deuxième partie de la gestion après la première, qui est la prévention ou l'anticipation.

#### **A - Prévention et anticipation des conflits collectifs :**

Partant du principe que les conflits sont inévitables et sont en général nécessaires pour le progrès de l'organisation, les managers doivent donc prendre de l'avance pour se préparés a toutes activités qui peut nuire au fonctionnement et a la vie de l'établissement afin d'être en mesure d'en tirer profits de chaque mouvement des partenaires. Pour cet objectif les spécialistes on met quelques méthodes qui peuvent être une feuille de route



pour aider les gestionnaires à anticiper et prévenir les conflits, on peut citer les plus répandus dans la pratique :

### **1 - Former les individus aux fonctionnements humains :**

Cette méthode consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain. Ces méthodes et ces approches ont pour but principal de doter les participants d'un référentiel culturel commun. Et pour graver dans les esprits la culture d'entreprise et de vivre ensemble dans les organisations, ainsi le développement personnel, etc.

L'objectif de ces méthodes est de doter chacun de savoir-faire comportementaux de contrôle de soi et de comprendre l'autrui.

### **2 – Extirper le problème à la racine :**

Le manager doit être attentif à tout changement de comportement d'un collaborateur, écoutant et favorisant les discussions de groupe lors des pauses par exemple, afin de donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuels incompréhensions.

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

Parmi les solutions pratiques qui contribuent à apaiser le climat social au sein d'une entreprise, on peut citer la boîte à suggestions, dont devra tenir compte le

manager où tous les employés peuvent faire leurs remarques, critiques et suggestions.

### **3 – Définir les règles clairement a l’avance :**

Pour éviter les incertitudes, les questionnements et donc les doutes qui peuvent être à la base des tensions qui vont se transformer en conflits, En définissant les règles qu’il faut pour chaque activité dans l’organisation. On cite par exemple, dans la direction par objectif, on considère souvent que l’objectif doit être « SMART », c’est dire (spécifique, mesurable, accessibles, réalisables, temporels).

### **4 – Quelques signes de retrait ou d’opposition qu’il faut prendre en charge immédiatement :**

#### **- L’augmentation de l’absentéisme :**

Ce signe cache souvent un mécontentement latent, une insatisfaction chez les collaborateurs concernés, même les demandes de congés répétés, les maladies, les autorisations périodiques peuvent nous orientés vers les lacunes existantes qu’il faut régler avant qu’elles se manifestent d’une manière violente. Il suffit d’avoir des tableaux par exemple de suivi selon les catégories bien définies pour avoir une image globale de cet indice.

#### **- L’accroissement du turn-over :**

Les départs (retraite, maladie, mutation du conjoint, licenciement ou décès) si ils sont remarquables par le nombre au sein d’une organisation, ce la nous indique que un malaise dans le fonctionnement qu’il faut déterminer afin de mètre fin a ce problème.

## **- La fréquence des accidents du travail :**

On parle de fréquence car les accidents de travail, ne sont pas seulement dus au cotés techniques, mais peuvent aussi liés aux volontés des un pour le sabotage ou pour attirer la tension. Ce phénomène se manifeste quand il ya des conflits refoulés qu'il faut découvrir le plus vite possible.

## **- Le développement des rumeurs :**

Les rumeurs c'est l'un des indicateurs les plus connues pour faire passé un message, surveiller les rumeurs c'est prévenir les conflits les plus vulnérable, pour en faire face il faut adopter une politique de transparence et de partager l'information au sein des membres de l'organisation.

## **B - Résolution des conflits collectifs :**

Il existe différentes méthodes de résolutions de conflits collectifs, le choix doit être effectué en fonction de l'importance du conflit et de la volonté de résolution des acteurs, en outre ces méthodes sont applicables sur les conflits individuels et les conflits collectifs, puisque la finalité de ces dernières c'est de trouvé un issus pour sortir de la situation de désaccord entre deux ou plusieurs parties dans l'organisation. La méthode choisit n'est pas souvent au choix, mais est une réaction a l'action imposé par l'autrui.

### **01 - Le recours hiérarchique :**

On fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière définitive, Il permet de résoudre le problème rapidement et sans discussion. Ce type de résolution de

conflit est nécessaire dans les situations d'urgence, surtout dans les conflits individuels, mais efficace dans les conflits collectifs, mais son effet est très court dans le temps, car la plupart du temps ces recours hiérarchique imposent une solution sans résoudre le problème de base. On débouche ainsi souvent un conflit latent.

## **02 - L'arbitrage :**

L'arbitrage implique les parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre qui, généralement, désignera lui-même un troisième arbitre. Dans cette méthode, les parties se trouvent impliquées et participent dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée sans développements inattendus.

La résolution avec cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent donner leur consentement ce qui est en soi un premier pas vers la «réconciliation».

L'arbitre émet une sentence motivée (argumentée) qui devra être respectée. Seul est possible un recours devant une commission d'arbitrage.

## **03 – La médiation :**

Le médiateur n'est qu'un «relais» qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque. Choisir cette méthode par les parties du conflit signifie qu'il ya une volonté de leur part pour trouvé la solution au problème posé.

## **04 – la négociation :**

C'est une organisation d'un échange amiable entre les salariés (ou leurs représentants) et l'employeur. Cette négociation conduit à un accord qui permettra la reprise du travail : cas le plus fréquent.

La négociation c'est une solution pour concilier les parties du conflit, une décision et la volonté de prendre en charge le problème en question. Mais cette définition générale n'est pas standard, car la négociation prend des différentes formes selon la nature du conflit et sa complexité.

### **a- Les différents types de négociation :**

#### **01- La négociation conflictuelle pour les parties (gagnant/perdant) :**

Ce genre de négociation est dû aux intérêts totalement opposés, et les préjugés anticipés chez l'une des parties ou les deux.

#### **02 – La négociation coopérative (gagnant/gagnant) :**

C'est la négociation là où les parties sont impliquées et adhérer volontairement à une solution qui est claire et acceptée par tous, c'est l'existence d'une entente pour chercher la solution adéquate pour les parties prenantes.

### **b – Les différentes techniques de négociation :**

#### **01- La technique de maniement du temps :**

C'est une technique d'épuisement et de déstabilisation de l'adversaire en jouant sur le temps, pour fixer les délais et les objectifs souhaités, c'est la guerre psychologique.

## 02 - La technique des pivots :

On exige de l'adversaire à négocier sur les objectifs secondaires, afin de lui imposé ensuite les objectifs de base. Elle est basée sur la désorientation d'intentions et d'efforts.

## 03 - La technique (point par point) :

Cette méthode a pour but de dissocier les revendications thème par thème, morceau par morceau, afin d'assurer la coopération de l'adversaire et l'arrachement les objectifs visés.

## 04 - La technique des jalons (borne, un pas) :

C'est de faire un pas en avance en glissant des points sans rapport avec le sujet discuté et on fait semblant que on a accepté des revendications en question, dans ce cas on met l'adversaire dans le fait accomplis.

## 05 - La technique des bilans :

Il s'agit d'une négociation coopérative, car s'appuis sur la mise on œuvre les objectifs déclarés dans un tableau afin de mètre l'adversaire en situation de confiance et en lui montrant qu'il peut avoir ses revendications même au détriment de soi pour arriver a l'entente totale et mètre fin au désaccord. Mais on gardant les intérêts de l'organisation par la volonté de tous.

## 06 - La technique de quatre marches :

Cette méthode il évoque les solutions de manière progressive. Il s'agit de présenter quatre solutions et non pas deux comme c'est souvent fait dans le passé.

La première solution est beaucoup trop avantageuse pour l'autre et dramatique pour soi. C'est en fait une solution de pure forme.

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

La troisième est l'inverse de la seconde, la quatrième est l'inverse de la première (idéale pour soi et inacceptable pour l'autre).

La technique consiste à présenter la première solution de manière à l'éliminer pour son côté injuste, dangereux... puis à détruire la solution suivante à l'aide d'arguments techniques solides et en profitant de la déstabilisation créée par la première présentation. Enfin, il ne reste que les deux dernières solutions, la troisième apparaissant finalement comme le compromis.

## **Chapitre IV : La spécificité algérienne :**

L'Algérie comme toutes les autres nations, a ses spécificités historiques, politiques, économiques, juridiques et culturelles. De ce fait l'aspect théorique ne suffit pas pour discuter la gestion des conflits collectifs dans les entreprises en Algérie, si on n'a pas pris en considération ses spécificités en question. En

outre on ne va pas discuter le droit de travail en générale, mais seulement ce qui concerne le conflit collectif qui est notre sujet.

## **A - L'évolution du droit de travail en Algérie :**

Les juristes et les économistes parlent de quatre périodes qui marquent l'évolution du droit de travail et les relations de travail en particulier en Algérie, qui sont ;

### **- 1830/1962 :**

dans cette période l'Algérie est sous le colonialisme français, donc c'est le règlement officiel français qui s'applique en Algérie avec quelques différences en tant que une entité apart, la remarque qui est a été faite en ce moment là, c'est que le texte juridique ne reflet pas automatiquement la réalité, car il n'y avais pas de la stabilité politique et économique dans le pays, donc même les changements qui apparait sur les textes ils ont pas d'influence sur la réalité des conditions de travail.

### **- 1962/1977 :**

L'application du droit Français a été reconduite par l'ord. 62/175 du 31/12/1962 jusqu'à nouvel ordre sauf pour les dispositions contraires à la souveraineté nationale. La constitution de 1963 affirmera toutes les libertés



relatives à la négociation des conventions collectives de travail, au syndicalisme et, au droit de grève sans distinction de secteur ou de nature juridique. Des changements progressifs dans le dispositif juridique par les nouvelles formes d'organisation et de gestion mises en place dans le secteur public économique qui modifient l'organisation des rapports sociaux et ce, entre 1963 et 1975 qui concerne l'organisation syndicale, de l'exercice du droit de grève et de la représentation des travailleurs au sein de l'entreprise.

Les relations de travail dans les entreprises publiques relevaient désormais du cadre légal, celles existantes dans le secteur privé sont régies par les deux textes suivants :

- L'ord. Du 16/11/1971 relatives aux rapports collectifs de travail dans le secteur privé qui affirme le droit de grève et la convention collective.
- L'ord. Du 29/04/1975 relative aux conditions générales de travail dans le secteur privé qui prévoit la détermination du règlement intérieur et la convention collective.

En matière de liberté syndicale, on a le mono-syndicalisme. L'UGTA qui était une organisation de masse du parti FLN, inscrit ses objectifs dans le cadre d'une politique socialiste. La gestion des conflits collectifs dans le secteur socialiste est faite dans l'ord. Du 29/04/1975 relative aux attributions de l'inspecteur du travail et des affaires sociales (art. 03 et 05) qui prévoient que la conciliation par l'inspecteur du travail s'effectuera conformément, a la procédure prévue par l'ordonnance de 1971 relative a la GSE (gestion socialiste des entreprises) et au futur statut du travailleur.

## **- 1977/1989 :**

La loi n° 82/05 du 03/12/1982, relative à la prévention et, au règlement des différends. Cette loi s'applique aux secteurs privé et public, définit le conflit collectif comme étant toute question non résolue par la conciliation interne à l'entreprise et prévoit l'obligation de la conciliation ; En cas de désaccord, le conflit est soumis à la commission nationale ad hoc (spéciale), puis celle de la Wilaya, celle nationale puis à la commission nationale d'arbitrage pour le secteur socialiste.

Loi n° 88 -28 du 19/07/1988 relative aux modalités d'exercice du droit syndical. Pour le secteur public, le syndicat participe au règlement des conflits individuels et collectifs et doit rendre les travailleurs aptes à accomplir les tâches d'édification socialiste. Pour le secteur privé, le syndicat a pour missions la défense des intérêts matériels et moraux des travailleurs, de négocier la convention collective et d'exercer le droit de grève. Dans cette période les rapports collectifs de travail pour le secteur privé relèvent du domaine conventionnel alors que pour le secteur public, il relève des statuts.

## **- 1989/2002 ou a ce jour :**

Cette période verra de grandes réformes, sur les relations de travail suite au changement d'orientations économiques du aux reformes politiques du pays et les difficultés qui ont marqué le système socialiste précédent.

Cette reforme s'est introduite par ces lois qui concerne les relations de travail parmi d'autres ;

- Loi 90-11 du 21/04/1990 relative, aux relations de travail qui s'applique sans distinction aux secteurs public et privé avec des régimes particuliers, à certains personnels et qui réaffirme les (libertés syndicales, le droit de grève, la négociation collective et l'institution des délégués du personnel et du comité de participation).
- Loi 90-02 du 06/02/1990 relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs et, à l'exercice du droit de grève.
- Loi 90-14 du 02/06/1990 relative aux modalités d'exercice du droit syndical.
- Décret législatif 94/09 du 26/05/1994 portant prévention de l'emploi et protection des salariés susceptibles de perdre de façon involontaire leur emploi.

## **B - Le cadre législatif et réglementaire des conflits collectifs au travail :**

Loi n° 90-02 du 6 février 1990 relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice du droit de grève, modifiée et complétée par la loi n° 91-27 du 21 décembre 1991 :

Le législateur algérien comme tout ses homologues dans le monde a pris conscience de la relations de travail notamment les conflits qui résulte de ces relations, et l'évolution que traverse l'activité économique du pays, dans la période de transition du système socialiste au système libéral, qui va générer automatiquement des comportements inattendus de part des parties de la

relation de travail, de ce fait il a opté pour cette démarche de mettre un texte législatif pour anticiper tout désordre possible.

La présente loi a pour objet de déterminer les modalités de prévention et de règlement des conflits collectifs de travail ainsi que les conditions et modalités d'exercice du droit de grève résultant d'un conflit collectif (art 01). Et Les dispositions de la présente loi s'appliquent à l'ensemble des travailleurs et employeurs, personnes physiques ou morales.

## **De la prévention et du règlement des conflits :**

### **01 – La prévention :**

Des réunions périodiques sont fixées par les conventions ou accords conclus entre les employeurs et les représentants syndicaux ou des travailleurs élus, pour discuter ensemble la situation des relations socioprofessionnelles et des conditions générales de travail au sein de l'organisme. Entre autres discussions des conflits ou différents entre les deux parties sur tout ou partie des questions en sujet, dans ce cas l'employeur et les représentants des travailleurs engagent les procédures éventuelles de conciliation prévues par les conventions ou accords auxquels ils sont liés. En cas d'échec de celles-ci, l'inspection du travail territorialement compétente est saisie du différend collectif de travail .par l'employeur ou les représentants des travailleurs. (Art 04- 05).

### **02 – règlement :**

#### **- la conciliation :**

A cet effet, l'inspecteur du travail désigné convoque les parties au différend de travail à une première audience de conciliation qui a lieu dans un délai qui

ne saurait excéder les quatre (4) jours qui suivent la saisine, à l'effet de consigner la position de chacune des parties sur chacune des questions, objet du litige. Les parties au différend collectif de travail seront convoquées par l'inspecteur de travail pour l'audience de conciliation et ce ne dépasse pas (8) jours de la date de la première audience, le procès verbal sera établi par l'inspecteur accompagné des signatures des parties concernées en cas d'accord, l'exécution deviens obligatoire au jour de leur dépôt au greffe du tribunal territorialement compétent par la partie la plus diligente. En cas d'échec de la procédure de conciliation sur toute ou partie du différend collectif de travail, l'inspecteur du travail établit un procès-verbal de non conciliation. Les parties peuvent convenir de recourir à la médiation ou à l'arbitrage tel que prévus par les dispositions de la présente loi. **Art (6, 7, 8, 9)**

#### **- la médiation :**

La médiation est la procédure par laquelle les parties à un différend collectif de travail s'accordent pour confier à une personne tierce appelée médiateur, la mission de leur proposer un règlement amiable de leur différend. Le médiateur est assisté, en matière de législation du travail, à sa demande, par l'inspection du travail territorialement compétente. Il reçoit des informations du conflit qu'il doit garder comme secret, il envoie aux parties dans un délai connus la repense, au même temps une copie de ladite recommandation est transmise à l'inspection du travail territorialement compétente. **Art (10, 11, 12).**

#### **- l'arbitrage :**

L'article -13- de la même loi, indique que Lorsque les parties conviennent de soumettre leur différend à l'arbitrage, il est fait application des articles 442 à 454 du code de procédure civile, sous réserve des dispositions particulières de

la présente loi. La sentence arbitrale est rendue en dernier ressort dans les trente (30) jours de la désignation des arbitres. Elle s'impose aux parties tenues d'en assurer l'exécution.

### **03 - Le droit a la grève :**

#### **- La grève :**

Si le différent persiste encore après le passage par la conciliation ou la médiation, la loi permet aux travailleurs d'entamé une grève mais selon des règles bien définies par la présente loi. On ne peut faire recours à la grève après le verdict de l'arbitrage. Art (24, 25, 26).

Dans ce cas de désaccord qui persiste travailleurs, l'employeur informé en assemblée générale sur les lieux habituels de travail à l'effet de l'informer sur les points de désaccords persistants par les représentants des travailleurs et de se prononcer sur l'éventualité d'un arrêt concerté et collectif de travail et ces derniers entend à leur demande les représentants de l'employeur. Le recours à la grève est approuvé par un vote à bulletin secret à la majorité des travailleurs réunis en assemblée générale, constituée d'au moins la moitié des travailleurs composant le collectif concerné. Art (27, 28).

Pour passé à l'action de grève, la loi exige un préavis de grève qui est aussi lié a des durées précises d'une part de ça validité à partir le jour de son dépôt auprès de l'employeur et la mise au courant de l'inspection de travail, d'une autre part sa durée est fixée par voie de négociation et ne peut être inférieure à huit (8) jours à compter de la date de son dépôt. L'employeur et les

représentants des travailleurs s'obligent à prendre les mesures pour assurer la préservation et la sécurité des installations et des biens. Art (29, 30, 31).

Le droit a la grève est protégé par loi dans le cadre de la même loi, sauf s'il y a un accord collectif ou une convention a la quelle il faut se référé, ou cette grève menace la sécurité des personnes et des biens et contre la loi qui interdit la grave dans des secteurs cités par cette loi.

Dans ce cas, l'employeur prend à l'encontre des travailleurs concernés, les mesures disciplinaires prévues dans le règlement intérieur et ce, conformément aux dispositions de la législation et de la réglementation en vigueur. Art (32, 33, 33bis).

Le droit a la grève qui est protégé par la loi ne donne en aucun cas le droit d'empêché une personne d'aller travailler le moment de la grève, c'est une faute professionnelle grave selon la loi, ainsi l'occupation des lieux de travail par la force. Ce délit est une atteinte a la liberté de travail est punie par la loi pénale. Art (34, 35, 36).

### **- limitations à l'exercice du droit de grève :**

Lorsque la grève concerne des activités dont l'interruption complète est de nature à porter atteinte à la continuité de services publics essentiels, à des activités économiques vitales, l'approvisionnement de la population ou à la sauvegarde des installations et biens existants, la poursuite des activités indispensables est organisée en la forme d'un service minimum obligatoire ou résultant de négociations, de conventions ou d'accords tels que prévus par loi. Les activités qui ne sont pas cités par la loi le service minimum est déterminé



dans des domaines d'activité spécifiés par voie de convention ou accord collectif, a défaut, l'employeur ou après consultation des représentants des travailleurs, les domaines d'activité sujets au service minimum et les travailleurs strictement indispensables à leur prise en charge. Le refus par un travailleur concerné d'assurer le service minimum auquel il est astreint constitue une faute professionnelle grave. Art (37, 38, 39, 40).

### **- la réquisition :**

Conformément à la législation en vigueur, Il peut être ordonné, la réquisition de ceux des travailleurs en grève occupant dans des entreprises, des postes de travail indispensables à la sécurité des personnes, des installations et des biens. Le refus d'exécuter un ordre de réquisition constitue une faute professionnelle grave.

### **C – La culture et la gestion des conflits collectifs en Algérie :**

L'aspect culturel chez les individus, les groupes et la société (pays), considérer comme un élément extrêmement important dans la gestion moderne en générale, et dans la gestion des conflits dans les entreprises en particulier. Une étude effectuée par un groupe de chercheurs en la matière qui ont publiés un ouvrage intitulé «la culture et la gestion en Algérie», sous la présidence de Monsieur (Daniel Mercure) dans la page 121, la question du conflit été discuté et repartie selon les points bien précis ;

- Les attitudes des salariés algériens à l'égard des conflits, sur ce point l'analyse a montré que deux pôles qui ont des visions extrêmement différentes, l'une considère que le conflit n'est pas accepté et il faut l'éviter le maximum possible, et ce pôle constituer de personnel d'exécution, les salariés sans diplômes, et ceux âgés plus de 45 ans, mais pour le personnel de direction a niveau d'instruction élevé, aux universitaires, aux groupes d'âge moyen et aux jeunes, les conflits apparaissent parfois nécessaires. Mais l'idée que



toujours par le conflit que les vrais problèmes se règlent les salariés algériens la rejettent.

- Le sexe ne constitue pas un facteur de différenciation de l'attitude à l'égard du conflit.

- Pour les écarts entre les subcultures montre des visions différentes entre les régions du pays, pour ceux des Hauts plateaux – Aurès-Tlemcen, optent pour éviter les conflits contraire à la région de Kabylie qui leurs salaries considèrent que parfois les conflits sont nécessaires pour le bien de l'entreprise et qui règlent les vrais problèmes.

- Le comportement des salariés algériens figure dans la logique classique du système de relation de travail propre aux sociétés moyennement ou fortement industrialisées.

- Les salariés algériens préfèrent de régler les différents par la voie directe et franche avec le supérieur, cette méthode basé sur la culture de l'oralité du lien direct, du face à face. Ce mode de gestion des conflits préféré aux travailleurs algériens, et qui ne donne pas l'importance au système de représentants des salariés, du peut être aux conséquences historiques de la colonisation et les systèmes politiques installés après l'indépendance (manque de confiance).

### - **Conclusion générale :**

Les conflits collectifs du travail en Algérie est une réalité qui évolue selon le développement et les changements qui touchent toute la société, le dynamisme économique, sociale, et humain. De ce fait les relations de travail ne peuvent restés figés, ce mouvement humain automatiquement génère des situations de malentendus et des différents entre les parties de la relation de travail,

effectivement on remarque quotidiennement soit d'une manière directe ou indirecte des conflits et des grèves déclenchés dans plusieurs entreprises et différents secteurs et pour différentes raisons, donc le conflits collectif en Algérie est une donné qu'il faut prendre en considération et de développer des méthodes de les gérer.

L'legislateur algérien a développé des mécanismes de gestion et des mesures de prévention et de règlement de ces conflits dans la loi n° 90-02 du 6 février 1990, qui est le résultat aussi du changement même du droit de travail tout entier accompagnant la réforme économique, engagée en 1988, pour passer à l'économie de marché. Avec la Constitution de février 1989 (révisée en 1996), Un changement qui a aidé a l'apparition de nouveaux droits collectifs : liberté syndicale, droit de la négociation collective, droit de grève et droit de la participation des travailleurs. Dans ce nouveau instrument juridique est introduite des procédures de conciliation, de médiation et d'arbitrage et ce dans le cas où l'employeur et les représentants des travailleurs ne parviennent pas à des solutions aux problèmes posés.

L'aspect théorique du texte apparait exemplaire dans son organisation logique des mécanismes, mais dans le terrain selon des remarques de plusieurs observateurs n'est pas la même que dans la loi en question, la nature et le mode de gestion des entreprises Algériennes d'une part, les habitudes et la culture des salaires d'une autre part mène a des comportements qui compliquent d'avantage les conflits existants et qui se développent en conflits de droit qui mènent a des tribunaux et des complications non souhaités. Le sociologue politique Nacer Djabi a indiqué à L'APS publié le -13 Février 2018- que (La législation algérienne du travail consacre des mécanismes de dialogue social

pour régler les conflits de travail mais sur le terrain ces moyens sont totalement absents, ce qui mène souvent à des situations de blocage), ajoute le sociologue (Le dialogue direct et indirect rêvait une "importance cruciale" pour le règlement des conflits sociaux, étant donné que l'objectif primordial est de prévenir l'aggravation des conflits entre employeurs et travailleurs, et que "la culture du dialogue à travers la médiation par exemple, est enracinée dans les traditions de la société algérienne, dans le passé les familles recouraient aux notables de la région pour régler les conflits quel que soit leur nature".

Les changements connus dans l'environnement générale dans le quel vie l'entreprise et le salarié en Algérie, la relation du travail n'est pas encore stable, donc les textes et lois même si elles sont en mesure de répondre aux préoccupations du monde de travail mais la pratique n'est pas de même.

Pour en finir on peut concluez que le travail sur la gestion des conflits collectifs de travail en Algérie n'est pas encore de niveau, et qu'il faut plus d'efforts dans l'avenir pour arriver à installer le dialogue social au sein des entreprises pour améliorer l'environnement de travail qui est bénéfique pour les parties du contrat de travail et au profit de l'économie nationale.

## ❖ *LA BIBLIOGRAPHIE*

### ➤ Ouvrages :

- Daniel Mercure, «**Culture et gestion en Algérie**», Edition ANEP, ISBN9947-21-96-0, Dépôt légal : 3609 -2006.
- Confédération des syndicats autonomes du Cameroun (CSAC), «Le règlement des conflits de travail», enregistré sous le numéro CSAC/CE/1
- centre des hautes études du ministère de l'intérieur français.«**la gestion des conflits en matière des ressources humaines**»,
- **RAHALI Amina Souad**, «**les relations de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise : cas de l'entreprise Algérienne**», Mémoire de Magister en management des ressources humaines,
- Orkhan MAMMADOV, «**les conflits individuels et collectives du travail: une etude comparative sur la France et l'Azerabaidjan**», memoire Master 2 « Droit comparé », 2019.

### ➤ Articles :

- Hamdan Leila. «**De quelques obstacles à la négociation collective en Algérie**». In: Revue internationale de droit comparé. Vol. 51 N°3, Juillet-septembre 1999. pp. 649-657;
- APS, «**Règlement des conflits de travail: les mécanismes du dialogue social présents dans la législation et absents sur le terrain**», publication APS ; le 13 Février 2018.

- Michel Lebonnois, «**À propos... du conflit**», Education & management, n°26, page 42 (04/2004),<http://www.educ-revues.fr/portail/>

- univ-lille.fr, «la gestion des conflits»

[https://modules-iae.univ-lille.fr/M30/cours/co/000\\_module\\_30\\_IAE\\_1.html#](https://modules-iae.univ-lille.fr/M30/cours/co/000_module_30_IAE_1.html#)

- Mohammed Nasr-Eddine Koriche, «**Justice et règlement des conflits du travail en Algérie**», *L'Année du Maghreb* [Online], III | 2007, Online since 01 Novembre 2010, connexion on 21 October 2020. URL :<http://journals.openedition.org/anneemaghreb/351> ; DOI :<https://doi.org/10.4000/anneemaghreb.351>

### ➤ **Textes, code :**

- Loi n° 90-02 du 6 février 1990 relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice du droit de grève, modifiée et complétée par la loi n° 91-27 du 21 décembre 1991. Journal officiel N° 06 du 07 /02/1990.

- Le code de travail Algérien.

---

## **Résumé :**

Dans toutes organisations composées de personnes ou de groupes de personnes, le conflit est un événement et un acte qu'on ne peut éviter, car ce comportement est naturel dans la vie de l'être humain, et est un élément important qui fait bouger et évoluer les sociétés et les pays.

La question qui nous intéresse, c'est comment faire face à ce phénomène, et comment le transformé à un élément constructif et positif au sein des entreprises et au milieu de travail en générale.

Dans notre modeste travail on a essayé de parler su le conflit en générale et en milieu de travail en particulier, discuter les types, leurs causes et les méthodes de gestion et de règlement.

L'évolution du monde de travail en Algérie apparait importante pour comprendre aussi le conflit dans ce contexte et les méthodes qui ont été adoptés pour chaque changement dans la société algérienne et l'efficacité de ces procédures qui a gérer cette situation par la loi et les méthodes managériales.