



**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**  
**Faculté des Sciences Humaines et Sociales**  
**Département des Sciences Sociales**

## **Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie**

**Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines**

### **Thème**

**La gestion des conflits chez la  
Femme cadre dans une  
Entreprise économique  
(SENTEX)**

**Réalisé par**

**HAMDI Rebiha**

**BENIKHLEF Rachida**

**Encadré par :**

**M<sup>r</sup> : AHOUARI**

**Session juin 2018**

# *Remerciement*

*A la fin de ce travail, Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu miséricordieux de nous avoir donné la santé et la patience d'accomplir ce modeste travail.*

*En seconde lieu, nous tenons à remercier notre promoteur monsieur **AHOUARI** pour sa disponibilité et ses précieux conseil qui nous a aidé jusqu'à la fin de ce travail.*

*Nos sincères remerciements aux membres de jury pour avoir accepté de corriger et juger notre travail.*

*Nous vifs remerciements vont également à l'ensemble du personnel de l'entreprise SENTEX pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche.*

*En fin, nous tenons également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de lois à la réalisation de ce travail, et au premier place nos parents*

# *Dédicaces*

*Mes dédicaces vont à :*

*Mes très chers parents pour leur amour et soutien durant toutes ces années qu'ils trouvent ici ma profonde gratitude, que Dieu les protège.*

*Mon frère NOR-ADDINE.*

*Mes sœur OIHIBA, SONIA CHAFIK.*

*Beau fils HASSANE.*

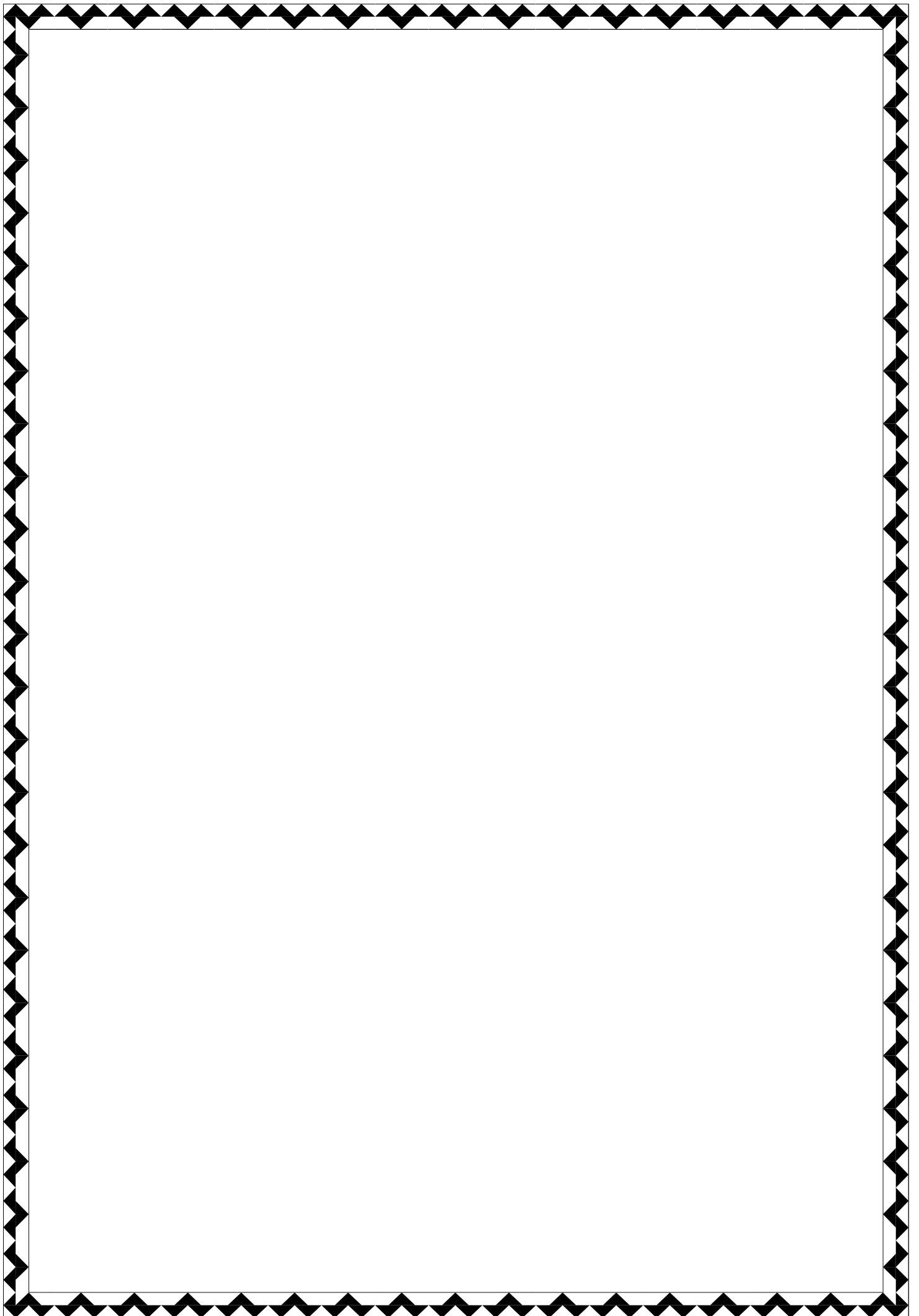
*Mes nièces LIDIA, SILINA.*

*Mon neveu ANISSE.*

*A toute mes amis (es)*

*A tous mes enseignants tout en long de mes études.*

**REBIHA**



# SOMMAIRE

## Chapitre I : le cadre méthodologique de la recherche

### INTRODUCTION

1. Les raisons du choix du thème.....	5
2. Les objectifs de la recherche .....	6
3. Problématique.....	7
4. Les hypothèses .....	11
5. Définition des concepts.....	11
6. La pré-enquête.....	16
7. La méthode et les techniques utilisées.....	16
8. L'échantillon d'étude.....	19
9. Les difficultés rencontrées.....	20

## Chapitre II : La femme et le monde de travail

### Section I : L'évolution de l'activité féminine

1. Histoire de travail de la femme.....	22
2. Le travail de la femme en Algérie.....	23
3. Les moyens de libération de la femme .....	24
3-1. La scolarisation.....	24
3-2. Le travail.....	26
4. Le statut de la femme Algérienne .....	27
4-1. Le statut de la femme active dans le milieu familial.....	28
4-2. Le statut de la femme active dans le milieu social.....	28
4-3. le statut de la femme active dans le milieu économique.....	30
5. Le travail salarié chez la femme Algérienne.....	30

## **Section II : Les femmes cadres dans l'entreprise**

1.	Présentation de la notion cadre.....	31
2.	L'émergence de travail des femmes .....	32
3.	Les femmes et l'évolution des emplois aux bureaux.....	32
4.	L'accès des femmes aux postes bureaux.....	33
5.	Les caractéristiques socioprofessionnelles des femmes cadres.....	35
5-1.	La reconnaissance.....	35
5-2.	L'autonomie.....	36
5-3.	La responsabilité supérieure.....	36
6.	Le statut de la femme cadre et ses compétences.....	37
7.	La fonction de la femme cadre.....	38
7-1.	Fonction d'encadrement .....	39
7-2.	Fonction de management.....	39
7-3.	Fonction de spécialité.....	39
8.	La femme cadre et les difficulté rencontre.....	40
8-1.	Les difficultés familiales .....	40
8-2.	Les difficultés sociales .....	40
8-3.	Les difficultés rencontrées sur le lieu de travail.....	41

## **Chapitre III : La gestion des conflits**

### **Section I : Le conflit au travail**

1.	L'origine des conflits.....	44
2.	Les différentes formes du conflit.....	45
3.	Les types de conflit.....	47
4.	Les causes des conflits.....	51
5.	Les conséquences du conflit.....	51

## **Section II : La stratégie de résolution des conflits**

1. La négociation.....	53
2. Préparer la négociation.....	54
3. La négociation en gestion des conflits .....	55
4. La technique de négociation.....	56
5. Caractéristique d'un bon négociateur.....	56

### Chapitre IV : Présentation du terrain et des résultats de l'enquête.

I. L'organisme d'accueil l'entreprise SENTEX.....	59
II. L'analyse des hypothèses et la discussion des résultats de l'enquête .....	64
1. L'analyse de la première hypothèse.....	64
2. Discussion des résultats .....	81
3. L'analyse de la deuxième hypothèse.....	83
4. Discussion des résultats .....	88

Conclusion

Liste bibliographique

Annexes

## Liste des tableaux

<b>Numéro de tableau</b>	<b>Le titre de tableau</b>	<b>La page</b>
01	La valeur du travail.	64
02	Les facteurs qui motivent les femmes cadres à équilibré entre la vie familiale et vie professionnelle.	66
03	La nature de relation que les femmes cadres entretiennent avec les collègues.	69
04	Les moyens de développement des compétences professionnelles.	72
05	La stratégie que les femmes cadres adoptent pour consolider leur statut.	75
06	La responsabilité au travail est un domaine réservé aux hommes.	78
07	La difficulté rencontrée par les femmes cadres au travail.	79
08	La réaction des femmes face au problème professionnel.	83
09	Les types de conflit.	85
10	La négociation est la stratégie la plus fiable pour la résolution des conflits professionnelle.	86
11	La réussite d'une négociation.	87



# **INTRODUCTION**

### INTRODUCTION

« La femme et le travail » est un sujet qu'a fait couler beaucoup d'encre car le statut de la femme a changé à travers les siècles et diffère d'un pays à l'autre et d'un continent à l'autre.

Les femmes ont toujours travaillé et ont toujours été nombreuses à le faire, le travail des femmes n'est pas d'origine récente et son développement n'a pas été linéaire. Son histoire met en évidence l'alternance de périodes favorables, durant lesquelles les statuts et les droits des femmes progressent et évoluent. Cependant, chacun sait que la place des femmes dans le monde de travail n'a pas été reconnue avant longtemps. Ainsi elles étaient encore invisibles, identifiées à la maîtresse de maison, mère et éducatrice des enfants.

Depuis les débuts de l'industrialisation et l'entrée dans l'ère moderne, leur image évolue, les femmes commencent à occuper d'autres postes. En effet, la femme est devenue un agent économique actif, ce qui lui incombe une responsabilité professionnelle à côté de la responsabilité familiale.

Le travail des femmes dans le secteur industriel a connu une importance ces dernières années, donc on assiste de plus en plus à la féminisation de ce secteur, avec l'exercice d'une activité salariale, la femme s'est retrouvée face à des nouvelles situations qu'ont bouleversé son mode de vie en ce qui concerne ; plus précisément la recomposition de son statut socioprofessionnel et difficultés auxquelles elle doit faire face.

Aujourd'hui, la femme occupe une place de plus en plus importante au sein des milieux professionnels, nous pouvons également parler des femmes cadres qu'ont su s'imposer dans leurs disciplines et gravir les échelons de la

## INTRODUCTION

---

hiérarchie, d'où l'importance de s'intéresser à la façon dont ces derrières vivent dans leur nouveau milieu.

Quel que soit notre milieu social ou professionnels, nos valeurs personnelles et nos représentations, nous sommes tous confrontés à des incompréhensions, des désaccords, des tensions dans notre milieu social ou professionnelle, le conflit est partout solution mettre en œuvre pour y faire face de façon constructive.

L'être humain s'est toujours engagé à s'imposer dans son groupe d'une manière ou d'une autre, qu'il était capable ou pas, tout en respectant les normes de ce groupe pour en rester toujours membre. Les problèmes peuvent être complexes mais les règlements du conflit en milieu de travail et la résolution de ces problèmes peuvent favoriser des idées créatrices, des améliorations de meilleures relations de travail et un milieu de travail plus sain. De la même manière, le conflit est une opportunité de dialogue, il peut être à l'origine de relation de coopération entre les parties initialement opposées.

Les acteurs peuvent adopter des plusieurs solutions pour faire face à un conflit qu'ils rencontrent, ils peuvent l'éviter s'accommoder avec la nouvelle situation, trouver un compromis rivaliser et lutter pour l'enjeu ou collaborer pour une solution commune.

Le conflit est un élément positif de la vie de tout groupe comme il peut être négatif s'il n'est pas pris en charge d'une manière constructive. De là à dire que le conflit doit être évité toujours, 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.

Dans cet ordre d'idée, nous voulons effectuer une recherche sur les stratégies développer par les femmes cadres pour faire face aux difficultés qu'elles rencontre dans le milieu professionnel, afin de consolider leur statut et

## INTRODUCTION

---

comment ces dernière arrivent –elles à résoudre les conflits professionnels, au sein d'une entreprise économique **SENTEX**. Pour éclairer certains points relatifs à l'objet de notre étude nous avons divisé notre travail en deux parties « théorique » et « pratique » chaque une de ces parties composées de plusieurs chapitres.

La partie théorique se compose de trois chapitres le premier chapitre comprend le cadre méthodologique de la recherche, porte sur les raisons du choix du thème et ces objectifs, la problématique, les hypothèses les définitions des concepts, la méthode et les techniques utilisées, la présentation de la population étudiée, le déroulement de l'enquête et enfin les obstacles de la recherche.

Ensuite nous allons aborder le deuxième chapitre, il se compose de deux sections, la première section parle de l'évolution de l'activité féminine, dans la deuxième section nous abordons les femmes cadres dans l'entreprise.

Dans le troisième chapitre, composé aussi de deux sections, dans la première section, nous abordons, le conflit au travail, et la deuxième section nous abordons les stratégies de résolution des conflits.

Le quatrième chapitre qui est consacré à la présentation du terrain et les résultats de l'enquête, il est divisé en deux sections : dans la première section nous allons présenter l'organisme d'accueil, dans la deuxième nous allons procéder à l'analyse des hypothèses et l'interprétation des résultats de l'enquête.

**Chapitre I**  
**Le cadre**  
**Méthodologique**

## Les raisons de choix du thème :

Chaque recherche scientifique doit avoir un objectif principal, de plus, en sociologie tous les thèmes sont importants. D'après **MAURICE Angers** « le choix du sujet et l'évolution de la faisabilité d'une recherche représentent le premier moment de la formulation du problème de recherche. »<sup>1</sup>

Notre thème de recherche répond à un ensemble de motivation résumée comme suit :

- Mener une enquête sur le terrain pour connaître le monde des femmes au travail afin de nous préparer à la vie professionnelle.
- La catégorie de femme cadre dans le secteur industriel et d'apparition très récente dans notre pays, alors notre curiosité nous a poussé à découvrir et cerner la place de femme cadre, ainsi d'avoir des informations sur leur comportement et leur attitude au travail.
- Enrichir et comprendre le phénomène d'étude.
- La question du conflit au travail est un fait d'actualité au sein de plusieurs entreprises en Algérie. La nécessité de gérer et résoudre ce conflit qui constitue un véritable défi pour les femmes cadres.

## Les objectifs de la recherche :

Notre enquête a pour but de décrire le statut des femmes cadres au sein de l'entreprise **textile** ainsi que les obstacles qui entravent dans leurs vie professionnelle afin de les surmonter et enfin, les stratégies qu'elles utilisent lors la de résolution des conflits professionnels.

---

<sup>1</sup> ANGERS Maurice. **Initiation Pratique a la Méthodologie des Science Sociales**, édition CASBAH, Alger, 1997, P78.

En générale et spécifiquement les femmes qui travaillent dans des entreprises sont les plus exposée aux difficultés. Les femmes peuvent travailler dans plusieurs domaine afin d'avoir une position dans le travail en vertu à ce lui dédié aux hommes.

## Problématique

Le sujet de la femme reste d'actualité même s'il a été déjà traité sous plusieurs aspects, vue l'importance du rôle que joue la femme dans la société que ce soit au sein de foyer ou bien au sein de son lieu de travail.

Dans le contexte social Algérien traditionnel. La femme a été largement marginalisée et dominée et sa fonction était réduite au travail domestique. Elle est considérée comme un être faible qui ne peut agir seule, mais sa situation commence à s'améliorer grâce au changement qu'a connu notre société et son ouverture à d'autres cultures. Le développement des besoins des individus au sein de la société ont poussé les femmes à sortir du cadre domestique, vers un nouveau cadre qui leur permet d'acquérir un nouveau statut « le travail des femmes ne s'est jamais réduit aux tâches effectuées au sein du ménage »<sup>1</sup>. Elle a dépassé toutes les barrières pour prouver son existence dans le travail salarié qui assure pour elle une vie professionnelle.

Depuis le développement de l'industrialisation au cours du 19<sup>ème</sup> siècle la population féminine est devenue plus en plus apparente dans les activités professionnelles qui ont apporté aux femmes un moyen d'autonomie permettant l'amélioration de leur situation économique et sociale. En effet l'activité féminine représente une progression et un accroissement considérables dans les différents secteurs d'activité, quel que soit leur statut professionnel (les différentes fonctions de direction, d'exécution, de production et de service). Le travail a permis à la femme de se libérer et d'apparaître au sein de sa société par ces capacités, ces compétences, et sa participation à la vie politique, sociale et économique. Cela met l'accent sur l'apparition d'un statut de femme cadre.

---

<sup>1</sup>- Battagliola Françoise. **Histoire du travail des femmes**, la découverte, Paris, 2000, P03.



Aujourd'hui les femmes cadres exercent un rôle très important dans le cadre de leurs activités professionnelles, elles occupent des postes au sein des entreprises. Suivent leurs qualifications et tendent de plus en plus à occuper des postes de responsabilité dans les grandes entreprises. D'après **VAWDEVELD** : en Algérie avec la libération nationale et la mondialisation, la femme est devenue un élément actif dans le développement national. Les femmes cadres Algériennes ont connu une amélioration dans les différents domaines de travail, elles arrivent à occuper des postes de grande responsabilité grâce à leurs qualification et leurs compétences professionnelles dont elles impliquent les diverses relation de travail, d'autorité au sein de leurs carrières professionnelles<sup>1</sup>.

Par la suite les femmes ont acquis des nouveaux statuts, elles commencent de plus en plus à être des cadres dirigeantes dans les plus grandes entreprises (privé ou publique) alors, ce statut cadre pousse la femme a mieux travailler, à ce sacrifier et à concilier entre deux vie une privé et une autre professionnelle afin de s'affirmer et de construire une place au sein d'une société pleine d'inégalités.

L'activité de la femme en dehors de son foyer est une autre question qui nécessite un débat, qui révèle le degré d'implication de la femme dans le processus de développement, mais la pénétration dans le milieu de travail a été un véritable défi pour elle, car elle est exposées aux différents risques et aux méfaits du travail où on trouve principalement les inégalités entres elles et leurs collègues masculins.

Les femmes vivent les conflits d'une manière différente car elles n'avaient pas accès aux mêmes ressources que les hommes. Les femmes sont les victimes principales des conflits. Les conflits détiennent une grande part dans la vie du

---

<sup>1</sup> - VAWDEVELD DAILLIERE. **Femmes Algérienne à travers la condition féminine dans constatinois depuis l'indépendance**, édition, opu, Alger, 1989, P69.

travail des temps modernes pour différentes raisons qui ont fait que des personnes différentes travaillent dans les mêmes entreprises, chose qui peut provoquer un climat propice à la naissance de tensions.

Beaucoup d'économistes ou sociologues ont exploré le phénomène de conflit avec multiples nominations en élaborant des théories sur lesquelles se base la société moderne ou celle qui précédaient. Pour **K. MARX** le conflit est la lutte de classes sociales ; pour M. CROZIER c'est les stratégies de pouvoir qu'adoptent les acteurs pour le contrôle des zones d'incertitudes. Des théories ont été élaborées en vue d'expliquer le conflit entre les classes sociales.

Cependant les conflits sont « des oppositions de volontés entre deux ou plusieurs parties sur un objet plus ou moins précis<sup>1</sup> ». Donc c'est une relation d'opposition entre deux ou plusieurs acteurs, dont l'un ou moins tend à dominer le champ social sur lequel ils interagissent. Selon **A. TOURAINE** : « Type très particulier de lutte, c'est l'action conflictuelle collective par laquelle un agent de classe s'oppose à un agent de classe opposée pour le contrôle sociale des orientations culturelles de leurs collectivités »<sup>2</sup>. le conflit n'apparait que si la nation de pouvoir est introduite, il se situe entre la rupture et la tension.

Aujourd'hui, l'entreprise Algérienne (SENTEX) connaît diverses formes de conflit professionnel qui s'élargissent de plus en plus, suit aux différents facteurs qui émergent tel que le niveau d'instruction, l'expérience, la compétence et le développement technologie qui provoque lui aussi des situations conflictuelle.

Pour cela, cette étude est focalisée sur la gestion des conflits chez la femme cadre et la manière avec laquelle elles sont gérées par les dirigeants, ou par

---

<sup>1</sup> - GARABY Thierry. **La gestion des conflits**, édition ECONOMICA, Paris, 2004, P02.

<sup>2</sup> - TOURAINE Alain. **Crise et conflit : lutte étudiante**, CORDES, 1976, pp 4,5.

les parties impliquées dans le conflit, cette étude est réalisée dans une entreprise économique publique Algérienne(**TEXTILES**).

L'objectif de cette étude est d'étudier dans le cadre de la sociologie de travail, la gestion des conflits dans cette l'entreprise et la stratégie appliquée par les femmes cadres pour ça résolution, et de découvrir comment ces dernier arrivent-elles à surmonter ces obstacles afin de préservées leurs statut.

En préalable à la thématique et l'explication de la méthodologie suivie dans ce contexte, nous avons posé les questions suivantes :

- Comment les femmes cadres arrivent-elles à consolider leur statut dans l'entreprise **SENTEX** ?
- Quelles sont les stratégies utilisées par les femmes cadres pour la résolution des conflits professionnels ?

## 1) l'hypothèse :

L'hypothèse est une « explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes. L'hypothèse scientifique peut être confirmée ou infirmée. »<sup>1</sup>

Alors une hypothèse de recherche est la repense provisoire aux questions qui oriente notre recherche, donc pour répondre aux questions de la problématique nous avons opté pour l'hypothèse suivante :

**Premier hypothèse :** pour consolider leur statut au sein de l'entreprise **SENTEX**, les femmes cadres accordent l'importance au développement de leurs compétences professionnelles et l'implication dans leur travail.

**Deuxième hypothèse :** les femmes cadres considèrent la négociation comme la stratégie la plus fiable pour la résolution des conflits professionnels.

## 2) Définition des concepts :

### ❖ Statut :

En premier niveau ensemble des attributs qui permettent à l'acteur de jouer un rôle sociale. Position occupée dans la division du travail, au sein d'un système... donnée.

---

<sup>1</sup> GRAWITZ Madeleine. Les méthodes des sciences sociales, Editions, Dalloz, paris, 2001, p398.

« Le statut détermine la façon dont l'individu ou le groupe est perçu par le reste de l'organisation ainsi que son prestige et son influence. Les individus qui ont les statuts les plus élevés dans un groupe communiquent avec les autres membres et les influencent beaucoup plus que les individus dont le statut est moins élevé »<sup>1</sup>

Le statut découle du rang ou de la position d'un employé dans l'organisation. En générale, le statut renvoie à la position hiérarchique formelle de l'individu, il peut aussi découler de ses qualités personnelles.

### ❖ Femme cadre :

Un cadre peut se définir selon un niveau de qualification ou de formation initiale ou par une trajectoire professionnelle qui conduit d'un emploi (non cadre) à un emploi (cadre).

Le terme cadre s'est appliqué à celui qui doit être capable de coordonner l'activité de la part de l'organisation dont il a la charge, il doit préparer, diriger, contrôler les actions et le personnel dépendant de lui.

**Selon R .Boudon** un cadre est un individu qui accède à un diplôme ou bien l'expérience professionnelle vient pallier l'absence ou l'insuffisance du diplôme, car la fonction de cadre requiert initiative, créativité et responsabilité dans le travail.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - Boudon Raymond et autre, **dictionnaire de sociologie**, Edition Larousse. Paris, 1993, P226 ,227.

<sup>2</sup> -Boudon Raymond et autres.Ibid, P21.

Toute femme qui occupe un poste de responsabilité et de la reconnaissance, de prise de décisions et de gestion dans l'organisation hiérarchique, on peut distinguer deux catégories de cadre :

- **Cadre supérieur** : femme qu'est orientée vers les relations de coordination et de gestion, et d'avoir la capacité intellectuelle de conception et de décision. Elle a la responsabilité d'exercer une fonction de commandement.
- **Cadre moyenne** : femme qui est orientée vers les tâches centrées sur l'encadrement et la technique. Elle cherche aussi à développer l'unité qu'elle dirige.

### ❖ Développement de compétence :

**Le développement** : le développement est un ensemble de transformation également des échanges sociaux et économique qui accompagnent les mutations de l'environnement. Donc le développement serait un processus d'évaluation, de transformation qui modifient les comportements et intégrer des connaissances.

**Compétence** : une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et le savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus. Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> CADIN Loïc et autre. Gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> Ed, Dunod, Paris, (France), 2010, P162.

La compétence est un savoir-faire intellectuel et pratique acquis au fil du temps en se mettant dans une situation différente qu'un individu apprend tout long de sa vie professionnelle.

« Le développement des compétences est la volonté de chercher soi-même, apprécier ces possibilités de développement même si cet effort doit se faire en contact avec la gestion des ressources humaines ». <sup>1</sup>

### ❖ **L'implication :**

Concerne l'importance que le personnel accorde à son travail va investir son énergie dans l'accomplissement de celui-ci va tout faire pour parvenir à l'objectif fixé. **L'implication** : « est utile comme ressources, représente un patrimoine de confiance en entreprise et un attachement à ces buts et valeurs, c'est donc une ressources, il n'est pas possible de créer l'implication qui pourvoient de l'individu lui-même, de son adhésion et de sa volonté. <sup>2</sup>

**L'implication** : est liée à la personnalité de l'individu plus qu'aux situations en elles-mêmes, il y a des personnes qui s'impliquent beaucoup et d'autre qui s'impliquent moins, d'une manière générale, l'implication désigne l'adhésion pour l'accomplissement de travail et aussi la capacité de s'identifier à un monde d'organisation afin d'atteindre des objectifs communs.

---

<sup>1</sup>-DIMITRI LWISS. **Gestion des ressources humaines**, édition d'organisation, Paris, 2000, P435.

<sup>2</sup>-Maurce thévene. **La culture d'Entreprise**, 1<sup>ère</sup> édition, puf, Paris, 1993, P98.

### ❖ La négociation :

La négociation est un processus social fondamental qui caractérise le comportement d'un groupe de conception collaborative pour prendre une décision. **J DUNLOP** confirme que la négociation est « un processus de changement de position dans un mouvement visant la résolution d'un conflit »<sup>1</sup>.

En cas de situation conflictuelle, la négociation est la stratégie qui organise les choses pour circonscrire les volontés et les enjeux de chaque partie en conflit afin de trouver une solution satisfaisant.

### ❖ Conflit professionnel :

Le conflit est une situation de désaccord qui met en exergue deux individus ou plus, autour d'objectif incohérents, de problème relatif à la répartition des tâches, et enfin des intérêts qui divergent. « Sont les manifestations d'antagonisme ouverts entre deux acteurs (individuel ou collectif) aux intérêts momentanément incompatibles quant à la possession ou à la gestion des biens rares-matériels ou symboliques »<sup>2</sup>

Aujourd'hui, en trouvent les conflits professionnels sont les plus connus dans le monde de conflits. Il s'applique à toute opposition survenant entre des parties en désaccord dans l'entreprise, l'une souhaitant imposer ses positions, à l'encontre des attentes ou des intérêts de l'autre partie.

---

<sup>1</sup>- DUNLOP Jhon, Dispute. **resolution, négociation, and consensus building**, Ed AMBERN House publishing, Dover, 1984, P15.

<sup>2</sup>- RAYMOUND Boudon et autres, **Dictionnaire de sociologie**, éd Larousse, Paris 1999, P54.



### **3) La pré-enquête :**

C'est une phase très importante précédant tout travail d'une recherche scientifique, la pré-enquête constitue le premier contact avec le terrain et les enquêtes.

Notre pré-enquête s'est déroulée durant la période de 17 jusqu'au 23 janvier, elle nous a permis d'avoir une idée générale sur le terrain et de découvrir la situation des femmes dans l'entreprise SONTEX. Cette étape nous a permis de préciser la problématique, formuler les hypothèses, choisir la méthode et la technique de la recherche.

### **4) La méthode et la technique utilisée :**

#### **a) La méthode :**

La validité d'une recherche scientifique dépend des méthodes utilisées, toute recherche scientifique exige aux chercheurs de suivre une démarche méthodologique sur laquelle ils se baseront pour la récolte des données et des informations, visant leur analyse et leur interprétation. La méthode est : « un ensemble des normes permettant de sélectionner et de coordonner les techniques, elle constitue de façon plus ou moins abstraite ou concrète, précise ou vague, un plan de travail en fonction d'un but »<sup>1</sup>

La méthode que nous avons utilisée dans notre recherche c'est la méthode qualitative cette dernière est considérée comme une méthode de recueil des informations

---

<sup>1</sup> - GRAWITZ Madeleine. Méthode des sciences sociales, 11<sup>ème</sup> éd, éd Dalloz, Paris, 2001, P352.

et des données qualitatives pour les analyser afin, de confirmer ou infirmer les hypothèses.

### **b) La technique :**

La technique est un moyen d'atteindre un but, qui se situe au niveau des faits et des étapes pratiques.

A travers notre recherche, nous avons remarqué que la technique la plus adéquate à nos hypothèses est : « la technique d'entretien (interview) qui est une forme de communication entre deux personnes ayant pour but de recueillir des informations, il se caractérise par un contact direct entre l'enquêteur et l'enquêté »<sup>1</sup>

Nous avons opté pour le type d'entretien dit entretien semi-directif, ce dernier consiste en un rapport oral entre l'enquêté et l'enquêteur portant sur des questions précises et structurées afin de recueillir toutes les informations nécessaires à la recherche.

---

<sup>1</sup> - Alain Blanchet et Colin Ann, **l'enquête et ses méthodes : l'entretien** 2<sup>ème</sup> édition, Armand Colin, Paris, 2007, P58

### c) L'observation :

Se présente comme l'une des étapes les plus importantes dans une recherche scientifique. Cette technique nous a permis de découvrir, consulter de près le terrain de la recherche, et à observer tout comportement non verbale des enquêtées (geste, hésitation ....etc.), et de collecter les informations nécessaires pour la bonne formulation des hypothèses, et délimiter le champ de recherche afin d'avoir une idée générale sur le système de travail des femmes dans l'entreprise.

D'après **Maurice Angers** « l'observation en situation réelle est une technique de recherche qui sert à observer un groupe, dans le but de comprendre certaines attitudes et certaines comportement »<sup>1</sup>

### d) Guide d'entretien :

Avant de confronter notre terrain de recherche nous avons préparé un guide d'entretien composée de 14 questions ouvertes. Destinées à un ensemble de femmes cadres pour confirmer nos hypothèses et afin de rechercher les informations suivants :

- La difficulté que les femmes cadres rencontrent dans leur milieu de travail.
- Les stratégies adoptées par ces femmes afin de défendre leur statut.
- Les stratégies utilisées par les cadres dans la résolution des conflits professionnels.

---

<sup>1</sup>- ANGERS Maurice. **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, éd Casbah, Alger, 1997, P130.

### e) Déroulement des entretiens :

Notre entretien est bien déroulé, les femmes acceptent d'être interrogées malgré le manque de temps et la charge de travail. Les entretiens ont été réalisés dans le cadre d'un face à face ce qui nous a permis l'observation directe de leurs comportements et leurs réactions. La durée de chaque entretien est de 30 à 45 min et il y a 2 entretiens qui ont duré une heure.

### f) L'analyse de contenu :

Après avoir rassemblé les informations nécessaires auprès des enquêtées on est passé à l'analyse de contenu.

Selon **OMAR AKTOUF** : « l'analyse de contenu est une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative de contenu manifeste de communication ayant pour but de les interpréter »<sup>1</sup>. C'est la technique la plus connue dans l'analyse des données qualitatives, sachant que cette technique nous permet de comprendre le sens des propos, le fond des opinions exprimés et dévoile ce qui est caché, alors on a opté pour une analyse thématique qui constitue un approvisionnement pour notre recherche, et nous a permis le traitement des propos de notre étude.

### 5) L'échantillon d'étude :

C'est une partie ou un sous-ensemble d'une population, cette dernière : « correspond à l'ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques précises en relation avec les objectifs de l'étude »<sup>2</sup>

L'échantillon se définit comme un « sous-ensemble d'éléments d'une population donnée. »<sup>3</sup> Nous avons ciblé la catégorie des femmes cadres de l'entreprise **SENTEX**, le choix de cette catégorie est dicté par la nature de thème car, ces

---

<sup>1</sup>- AKTOUF Omar. Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique, éd les presses de l'université de Québec Montréal, 1987, P145.

<sup>2</sup>- DEPLELLEAU François. La démarche d'une recherche humaine, éd de Boeck, Canada, 2000, P213.

Femmes disposent de qualification et des compétences, de ce fait il s'agit d'une catégorie influente au sein de cette entreprise.

Notre échantillon est constitué de neuf femmes cadres qui occupent des postes varies.

### **6) Les difficultés rencontrées :**

Dans toute étude de terrain, les chercheuses sont confrontées à des difficultés et contraintes qui entra vent le bon déroulement de la recherche.

Parmi les contraintes de ce travail, nous pouvons citer :

- Lors des entretiens une certaine résistance de la part des femmes pour reprendre à quelques une de nos questions.
- La difficulté d'avoir un entretien avec les femmes beaucoup plus les femmes cadres supérieur à cause de leurs manques de temps, et charges de travail.
- La difficulté de convaincre l'une de ses femmes à exprimer leur conflit.

Dans toute sorte de problèmes qu'on a confrontés, nous avons fait de notre mieux pour trouver des solutions.

**La femme et  
Le monde  
De travail**

## Section 01 : L'évolution de l'activité féminine.

### 1- Histoire de travail de la femme

La femme a toujours travaillé à côté de l'homme depuis sa naissance. Mais, dans des activités non rémunérées, les historiens rappellent que les femmes ont toujours travaillé au niveau d'exploitations agricoles, des boutiques ou ateliers des artisanal « l'évolution du travail féminin s'inscrit en réalité dans un processus historique dont les modalités actuelles constituent une étape particulière »<sup>1</sup>. Alors son travail est passé par plusieurs étapes au fil du temps. À la fin du 19<sup>ème</sup> siècle le travail à domicile, leur travail est encore lié au cycle la vie familiale (vie misérable) qu'elle a poussé à travailler, ouvrière au textile ou celle de la domestique. Mais, on peut débiter l'histoire du travail de la femme avec l'industrialisation. À partir de là c'est la fin de la famille comme unité de production, donc c'est le déplacement du travail du foyer à l'atelier et par la suite à l'usine. C'est à la première guerre mondiale qu'elle a eu une première opportunité professionnelle, la femme rentrée à l'usine elle travaille dans les usines alimentaires avec un salaire fiable et des mauvaises conditions de travail, pendant cette guerre on a eu l'augmentation de besoin de mains d'œuvre en plus les pertes humaines durant cette période alors, la seule solution c'était de faire rentrer des femmes aux usines, afin de combler le manque. Malgré le manque de qualification et l'incapacité de ces femmes à accomplir des tâches difficiles ou des tâches forcées.

La période de forte croissance économique qui a suivi la fin de la seconde guerre mondiale constitua pour les femmes désireuses de se libérer. « Mais, leurs intégrations dans l'emploi et la salarisation ont été lancées à partir des années 1960, cette mutation d'activité féminine arrive à représenter la moitié de

---

<sup>1</sup>- BOUTILLIER Sophie, LESTRADE Brigitt. **Le travail des femmes, accès d'émancipation**, édition Harmattan, Paris, 2004, p 112.

la population active. En plus de ça il y'avait le phénomène de la participation des mères de famille dans le travail, depuis les années 80, ils ont pris ça en considération, l'instauration de la maternité et cela à aide les femmes pour ne pas abandonner leur professions. L'emploi des femmes se rapproche du modèle d'activité masculin, au même temps certaines accèdent à des professions hautement qualifiées (magistrales, avocates, journalises, médecins.....) alors la femme a prouvé sa supériorité dans l'accès aux diplômes supérieur et par la suite aux postes supérieurs. Maintenant, on trouve des catégories plus féminisées comme « la fonction publique des entreprise du commerce, personnel de services aux particuliers, instituteurs et profession de la santé »<sup>1</sup>.

Le travail des femmes était une obligation dictée par les mutations qu'a connu la société et le besoin de l'économie et cela pour deux raison : puisque les femmes étaient moins payées par apport aux l'hommes d'un côté et de l'autre côté, elles participent dans la croissance de la capacité de consommation des ménages « le développement du travail féminine a certainement contribué à améliorer le confort domestique, de la cuisinière électrique en passant par le réfrigérateur, jusqu'au plat surgelé ». <sup>2</sup>La scolarisation et l'industrialisation ont données aux femmes les outils d'émancipation.

## 2- le travail de la femme en Algérie

Le travail féminin est un sujet qui a été préparé avec beaucoup de soin par beaucoup d'auteurs. Le travail de la femme en Algérie existe avant la révolution, elles font de la poterie elles tissent...ces travaux permettent d'écouler la marchandise au marché. En plus leur présence pendant la guerre de la libération, émerge une certaine reconnaissance de leur place ce qu'il l'a poussée à lutter contre l'image construite d'elle « une femme au foyer » et défende une nouvelle conception « la vie active » **KHODJA SOUAD** : « pour

<sup>1</sup> -ETIENNE Jean et al. **Dictionnaire de sociologie**, 3<sup>ème</sup> édition, hatie, paris, 2004, p214.

<sup>2</sup> -BOUTILLER Sophie, Op. Cit, p20.



une femme, travailler c'est également s'épanouir sortir du monde de la maison et de ses taches ennuyeuses et monotones, échanger son travail contre un salaire qui le valorise, participer à l'œuvre d'édification d'une société développée s'insérer socialement pour ne pas rester marginale »<sup>1</sup>.

**Souad Khodja** rajoute « le travail de la femme devenu aujourd'hui, incontestablement une réalité vivante, doit s'accompagner de règles strictes destinées à assurer la protection maternité garantir la sécurité de la famille, à opérer les adaptations nécessaires aux activités exercées par les femmes et à mettre en place les conditions à l'élargissement du travail féminin ».<sup>2</sup> A cette effet, le travail de la femme a connu un développement d'une part d'elle-même et de l'autre part du développement économique. Alors les femmes ont investi dans le monde du travail depuis plus au moins d'un siècle, et aussi dans notre pays pendant le colonialisme et après l'indépendance.

De nos jours les familles les plus conservatrices encouragent leurs filles à persévérer dans leurs études et à trouver un travail, il n'y a qu'à voir le nombre de fille à l'université et centres de formation. La question des carrières vient de soi, si on s'investit dans un travail il est tout à fait normale de penser à sa carrière et sa retraite, surtout par ces temps difficiles. Finalement le travail de la femme a bouleversé l'image que la société édifiait d'elle, son occupation pour des postes élevés dans la hiérarchie a changé la conception que se fait à égard.

### **3- Les moyens de libération de la femme.**

#### **3-1- La scolarisation**

« La première pierre qu'une nation pose pour construire sa liberté c'est l'éducation et l'enseignement de la femme, car la femme est la terre qui donne

<sup>1</sup>- KHODJA Souad. **Nous l'algériennes, a grandes solitude**, éd Casbah, Alger, 2002, P 165.

<sup>2</sup> - KHODJA Souad. Op.cite, P 24.

naissance à tout le peuple. La femme est partenaire de l'homme dans sa lutte pour la vie ».<sup>1</sup>

La scolarisation est un élément fondamental dans la construction d'une image positive de la femme par elle-même. Qui donne une certaine dignité et intégration sociales, puisque cela permet de sortir de son isolement social et voire le réel et d'avoir une identité personnelle. Alors le système scolaire a autorisé aux femmes de s'en sortir de la sphère familiale rigide (contrôlée par la mère) pour s'inscrire dans un cadre éducatif plus performant et plus libre. **SOUAD KHOJA** affirme que « ce palier est considérée par tous comme une promotion social car elle modernise leur rôle de mère, cette dernière juge que la scolarisation n'est pas nécessaire pour la fille car la fréquentation de l'école expose la fille au danger en ce qui concerne leur autre niveaux (secondaire, universitaire) la société redoute cette scolarisation car la fille risque alors de revendiquer son indépendance et rejeter la soumission »<sup>2</sup>. Puisque avant c'est juste une minorité qui font des études et rentrent au marché du travail avec l'homme ; c'est pour ça était difficile d'envoyer la fille pour sortir et faire des études puis travailler, c'est la raison pour laquelle les familles préfèrent envoyer les garçons et non pas les filles et les faire sortir de l'école à un niveau avancé et que son rôle essentiel d'être à la maison comme mère épouse et pour eux tout ça se fait partie du respect des valeurs. On parle d'une étape avancée de la scolarisation où la femme atteint le niveau moyen ou supérieur, cela lui permet d'avoir accès à l'émancipation et avoir aussi ces droits par l'arme de scolarisation. On entend par l'émancipation scolaire une acquisition d'un diplôme qui permet aux femmes algériennes de changer d'attitude traditionnel et de se libérer des contraintes familiales, à ce propos, le diplôme est une source d'une grande autonomie « en visage non seulement comme le ressort d'une

<sup>1</sup> G .Boufeldja. **culture de travail et entrepreneur en Algérie**, édition publi book, Paris, 2005, P58.

<sup>2</sup>- KHODJA Souad. Op.cite ,p 105.

réduction systémique des inégalités, mais comme le facteur d'un desserrement contraintes »<sup>1</sup>.

Ainsi il est « un instrument de classement dans la mesure où il hiérarchise les individus en fonction de leurs acquis, il est un instrument d'objectivation du capital culturel accumulé »<sup>2</sup>.

La scolarisation et la réussite dans leurs études ont permis aux femmes d'atteindre la rubrique de la « femme active ». Donc pour ces dernières la scolarisation lui permet d'avoir une nouvelle définition de son statut et son rôle dans la vie sociale.

### 3-2 Le travail :

Le travail féminin apparaît comme un travail de soutien à l'activité de production puisque avant tout organisée au sein de la maison considéré comme unité de production. Les jeunes filles n'avaient pas besoin (le droit) d'apprendre un métier car elles devaient se consacrer au ménage, l'éducation des enfants et au bonheur de leurs maris, leur raison d'être bonne cuisinier, couturière et d'épouser une mariée qui subvenait à leurs besoins alors, la femme se trouve dans une situation d'infériorité par rapport à l'homme.

Après le changement de quelques paramètres, il y'avait une séparation au lieu de production et au lieu résidence donc l'apparition d'un marché du travail ce qui a donné un autre monde de vie car les femmes commencent à se présenter sur le marché de travail.

Donc il y'avait l'émergence de quelque élément qui ont fait changer un peu la vision de la société vers le travail de la femme, c'est la scolarisation \*la guerre de libération nationale\* s'épanouir la femme c'est trouvée en face de

<sup>1</sup> - M. Nast et autre. La femme dans le monde contemporaine, édition fernand , paris, 1971, p 143

<sup>2</sup> - J. Guichard et M. HUTEAU. Orientation et insertion professionnelle75 concept, édition, Dunod, paris, 2007, p 14.

deux normes qu'elle doit suivre, une vienne du travail et l'autre vienne de foyer donc il y'avait une transition vers d'autres valeurs et une nouvelle division de travail apparaissent entre homme et femme. Le travail fait par les femmes dépend de sa qualification et ses efforts et aussi son niveau de sa scolarisation, malgré le développement de la société la femme souffre toujours d'inégalités et la non reconnaissance de ses capacités, statut rôle au foyer comme au travail<sup>1</sup>. Mais, le travail reste toujours un facteur essentiel qui permet aux femmes de se libérer et d'occuper une place importante dans le marché du travail et au sein de la société.

#### **4- Le statut de la femme algérienne.**

La société algérienne a connu des nombreux bouleversements concernant son système sociale le passage de la femme au foyer à celui de la femme active, le statut de la femme en Algérie n'a pas subi de changement fortuitement mais, plutôt c'est produit à travers tout un processus historique, pour saisir les mécanismes de changements qu'il s'agisse du statut de la femme et l'évolution de condition de vie donc, l'évolution de statut des femmes algériennes implique nécessairement une approche de la famille que nous considérons comme première source assignées à chacun de ses membres et particulièrement à la femme.

Alors dans la famille algérienne les hommes se conduisaient envers les femmes, ils se distinguent par la liberté d'agir de parler et de décider....etc. des choses inconcevables et interdites pour la femme. Cette dernière se trouve enfoncée dans un système traditionnel et juridique qui la maintient en position de mineure perpétuelle qu'elle soit fille, épouse ou mère. En tout état de cause la femme ne pouvait franchir le seuil de la maison sans l'accompagnement d'un membre de la famille à savoir (père, frère, mari). Les femmes à la maison

---

<sup>1</sup> Khoudja soaud. Op. Cite PP 114,116.

assurent les travaux domestiques la progéniture au service de l'homme, des enfants et de la famille mais l'extérieur c'est uniquement pour l'homme. « La culture patriarcale limite la vie sociale féminine à l'espace domestique »<sup>1</sup>

A cet effet, les profondes mutations sociales qu'a connues l'Algérienne au lendemain de son indépendance permettent d'une manière générale, à la femme algérienne de dépasser l'espace privé (maison) pour investir dans l'espace public, alors c'est à partir des années soixante (60) que les femmes ont été sollicitées sur le marché du travail, l'évolution de la femme et la mutation structurelle et fonctionnelle de la famille traditionnelle sont en train de se réaliser.

Actuellement, la femme atteint un niveau d'étude secondaire ou supérieur, elle occupe un emploi salarié, elle participe au budget de la famille, elle va même jusqu'à garder en partie pour elle-même le salaire réalisée. Finalement, elle a arrivé à concurrencer l'homme dans ses secteurs d'activités atteint un niveau d'intégration à la société globale de plus en plus positif et de plus en plus utile au fonctionnement des différents secteurs et des différents domaines sociaux de la vie. « Le changement sociale dans les sociétés maghrébines induit la généralisation progressive de la famille conjugale »<sup>2</sup>.

#### **4-1- Le statut de la femme active dans milieu familial :**

L'insertion de la femme dans le monde de travail ne doit plus se satisfaire des résultats remarquables obtenus dans le monde de la fonction publique qualifiée, ainsi, que la famille et le bien de leurs pays « il ne s'agit plus de mesurer la participation des femmes en nombre d'enseignantes ou de médecins,

<sup>1</sup> ADDI Alhouari. **les mutation de la société Algérienne**, Ed, la découverte, paris, 1999, p 127.

<sup>2</sup> - KODJA Souad.Op. Cite, P28.

mais en nombre d'entrepreneuses produisant du surplus, de la richesse pour leur bien, le bien de la famille, et le bien de leur payes »<sup>1</sup>.

Ce qui concerne le droit au travail la constitution consacre à tous les citoyens le droit au travail. La législation algérienne du travail consacre une égalité de traitement et de rémunération entre une femme et un homme qui travail. Ainsi la loi 90-11 du 21 avril 1990, dans l'article 84 « tout employeur est tenu d'assurer pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les travailleurs sans aucune »

#### **4-2- le statut de la femme active dans le milieu social :**

Dans le système traditionnel la femme était exclue dans la sphère professionnelle parce que, elle n'avait aucun pouvoir dans la prise de décision, tout revient à l'homme. Elle avait le rôle de procréatrice et d'assurer la continuité du nom de la famille, elle se met au service de la famille pour gérer tous les ménages et veiller au bon fonctionnement harmonieux de la vie au sein du foyer celle-ci considérée « comme un moyen d'accroître la famille et d'en resserrer les liens <sup>2</sup>». Dans ce cas le statut de la femme était de produire une descendance largement biologique, cette dernière dans la famille traditionnelle est considérée comme « un élément efficace socialement est confirmé à l'intérieur de la maison »<sup>3</sup> afin, d'assurer son rôle de mère une meilleur protection maternelle.

Plusieurs associations féminines ont été créées pour dénoncer ce statut méprisant à leurs yeux. Elles revendiquent des lois civiles égalitaires entre elle et son collègue masculin. En disant qu'il n'y a que le code de la famille qui relève de la\*charia\* et que les autres codes sont civils. Donc une égalité qui doit

<sup>1</sup>- M. SEGALEM, Sociologie de la famille, édition Armand colin, paris 1986, p 63.

<sup>2</sup>- P.BOURDIEU. Sociologie de l'Algérie. 1<sup>ère</sup> édition, 1958, 8<sup>ème</sup> édition aout 2006, paris, 2005, 1958, p15.

<sup>3</sup> - M. BOUTEFNOUCHET. La famille algérienne évolution et caractéristiques récentes. 2<sup>ème</sup> édition send Alger, 1982, p 72.

permettre aux femmes de participer à la sphère officielle dans la prise de décisions sur leurs propres avenir.

#### **4-4- Le statut de la femme active dans le milieu économique :**

Dans la famille algérienne traditionnelle la femme était exclue complètement de la sphère économique en principe par la société , devant cet état de fait la femme n'avait aucun droit de participer la prise de décision relatif à l'économie de la famille car, l'homme détenait le plein pouvoir d'autorité, toutes les droits et toutes les décision sont conférées à lui au sein de la famille mais, la femme n'a que le droit obéir et de soumettre aux ordres que ce soit de son père ou son marie « la femme était pendant longtemps à l'arrière-plan par les traditions et les coutumes qui valorisent l'homme par rapport à la femme et qui confirmaient sa supériorité par rapport à elle »<sup>1</sup>. Dans ce contexte l'identité de l'homme se constitue autour de son pouvoir à prendre sa famille en charge économiquement.

Suite à l'amélioration et au changement qu'a connu l'Algérie, l'intégration de la femme dans le circuit économique a eu un changement de statut de la femme au foyer à celui de la femme active plus autonomie .donc l'homme n'est plus le seul à exercer une activité dans l'espace public.

#### **5- Le travail salarie chez la femme algérienne :**

Depuis l'antiquité, les femmes travaillent déjà à l'intérieur du foyer alors, finie l'époque ou le travail de la femme se résumait au tissage, à la fabrication des en terre cuite ou bien à la couture. Mais, leurs sortie de ce milieu domestique, longue et limitée car, la détermination du travail féminin hors du foyer que force de production à laquelle elle s'associe progressivement, une

---

<sup>1</sup>- G. BOUFELDJA, Op.Cite, p 85.

nouveauté située hors tradition parce que, avec les transformations économique, sociales et culturelles, les femmes ont le droit d'accéder à un rôle dans la société. Ainsi que, le rôle des femmes travailleuses rentre dans le nouveau rôle qui est l'indice d'une personnalité naissante. En conséquent « les femmes travaillent également pour s'épanouir, sortir des monde de la maison et ses taches ennuyeuses et monotones, échanger son travail contre un salaire qui le valorise pour participer au développement de la société »<sup>1</sup>.

Finalement, la femme algérienne a réussi à relever plusieurs défis et à entrer par la grande porte dans le monde des affaires, après plusieurs années de combat à côté de l'homme. Aujourd'hui elle est arrivée à réussir diriger des dizaines de milliers de projets, assurant des milliers de poste d'emploi.

## **Section 02 : les femmes cadres dans l'entreprise**

### **1- Présentation de la notion cadre.**

Le cadre est un employé qui occupe des postes de coordination, des responsabilités des directions effectives et professionnelles qui investit de la tâche. Ainsi que la cadre est un ensemble des professions caractérisées par la fonction de responsabilité hiérarchique professionnelle et la direction de contrôle dans une entreprise. Donc ce sont des « employés exerçant, par délégation du chef d'entreprise une fonction d'initiative ou de responsabilité »<sup>2</sup>.

La cadre Un est un ensemble de signification implicite dans une situation d'interaction. Le cadre considéré comme un essentiel pour comprendre la façon dont se structure les interactions symboliques<sup>3</sup>. Le cadre est le fruit de l'engagement conjoint du regroupement des salariés qualifiés, exerçant des

<sup>1</sup> - BOUTEFNOUCHET. Mustapha Op.cite P 245.

<sup>2</sup> -FERREOL Gilles. **Dictionnaire de la sociologie**, édition Armand Colin, paris, 1991, p 18.

<sup>3</sup> -BOUTLLIER Sophie. Op .cite, P 112.



forme d'autorité hiérarchique pour collaboration, améliorer l'évaluation et la reconnaissance des qualifications professionnelles acquises.

## **2- L'émergence de travail des femmes**

« Le travail occupe dans l'univers des sociologues une place importante, facteur de production il mobilise des savoir-faire, permet à l'homme de s'affranchir des contraintes et contribue ainsi à la création des richesses »<sup>1</sup>. Le terme de travail devient le fondement et le ciment de l'ordre social et du lien social.

Jusqu'à aujourd'hui, les comportements des hommes et des femmes en activité professionnelle restent très différents. Le rapport à l'emploi ou travail se présente par la nécessité qui se réalise par un choix personnel. Alors plus de 95% des hommes considérés comme actifs, les femmes ou la féminisation de la main d'œuvre auront des taux modestes (inférieures), elles s'occupent un tiers, c'est-à-dire il y a un écart important entre la main d'œuvre féminin et la main d'œuvre masculin.

Mais, depuis une trentaine ou vingtaine d'années, l'emploi féminin a augmenté d'une manière notable et remarquable « depuis maintenant une vingtaine d'années, de plus en plus de femme tendent à intégrer le marché de l'emploi »<sup>2</sup>. Donc le travail féminin au fil de ces dernier années commence a ce développe.

## **3- La femme et l'évolution des emplois de bureau**

A la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, l'entrée des femmes dans les postes du bureau. La féminisation de l'emploi administratif a enregistré une hausse très importante en 1962, les femmes constituent un tiers des employés dans l'industrie. Dès le

<sup>1</sup>- FERREOL Gilles. Op. Cite. P 287.

<sup>2</sup>- BOUTLLIER Sophie, Op cite P 138.

début de la féminisation des administrations les femmes sont affectées à des filières d'emploi différentes de celle des hommes, c'est avec l'apparition des emplois des bureaux qu'ont assisté à la création des métiers féminins mais, l'unité de ces métiers réside moins dans les tâches et la maîtrise de technique spécifiques, que d'être occupée par des femmes, ces dernières sont toujours liées à leurs supérieurs car, on ne fait pas de confiance à leur travail en plus elles sont tout le temps surveillées. Dans un premier temps, les jeunes filles qui entrent dans les bureaux étaient issues de la petite bourgeoisie, ayant profitées de l'expansion de la scolarité dans le primaire et le supérieur, les femmes les plus diplômées tentent d'élargir leur attribution et de valoriser leurs compétences<sup>1</sup>. Après une mutation du métier féminin notamment, avec les nouvelles méthodes tayloriennes qui entrent aux bureaux. Il y a eu une grande transformation où les femmes doivent suivre des formations exigées pour la maîtrise du travail, par l'occupation des postes plus valorisés. Donc les femmes sont venues pour occuper des emplois liés à la rationalisation de travail administratif.

#### **4- L'accès des femmes aux postes de bureau.**

Egalement, dans les bureaux la féminisation est liée à une réorganisation profonde du travail, elle génère une nouvelle organisation du travail rationalisée en espace spécialisé où la femme prend une place centrale mais, les femmes n'ont ni les mêmes tâches, ni le même statut que les hommes<sup>2</sup>. En 1998 les femmes salariées travaillent sous un statut particulier (statut vacataire, contractuel ou d'auxiliaire) par contre en trouvent les hommes dans le secteur privé. La forte progression des statuts atypiques concernent davantage des femmes que des hommes, dans le secteur public au nombre de ces emplois est plus stable. Alors les femmes sont deux fois plus nombreuses par rapport aux

<sup>1</sup>- BATTAGIOLA Françoise. **Histoire du travail des femmes**, édition la découverte, paris, 2000, p.p 66,67.

<sup>2</sup>- ALILUF Mateo. **Les femmes et profession scientifique ; diplôme**, édition de l'université de bruxelles, Belgique, 2004, p 14.

hommes ce qui fait la différence entre le statut de la femme par rapport à l'homme renvoi à la division sexuelle sur le marché du travail et la vie domestique qui persiste malgré les progrès de la mixité et l'évaluation des mentalités. Dans le contexte de l'inégale la valorisation du travail féminin et masculin, le passage à la gestion par compétence fondé sur ces carrières plus flous et plus abstraites, même aux échelons qui se féminise le plus les ségrégations sont fortes et les inégalités de carrière et de salaire demeurent plus, donc le pouvoir reste un tabou pour la femme qu'il faut briser puisqu'il est défini comme masculin, une fois la femme arrivée à un poste de pouvoir donc elle devienne \*un homme de pouvoir\*. La féminisation des emplois supérieurs pose souvent des problèmes lorsque les femmes sont minoritaires, donc, on parle d'une présence symbolique alors, elle se cache derrière des raisons culturelles et sociales, qui limitent ou bien éliminent la possibilité des femmes d'accéder aux postes de direction et de responsabilité.

L'accès des femmes aux postes supérieurs est bien sur important, elle constituent un tiers des cadres administrative et commerciaux, pour elles le fait d'être au commandement cela fait penser les salaires du rôle traditionnel qu'assume cette femme d'être avant tout une femme au foyer, sans voir ou donner l'importance à son rôle de chef ou cadre au sein d'entreprise, donc tout le monde demande pourquoi elle est dans cette place ou lieu d'autre place qui leur convient plus.<sup>1</sup> D'abord avant d'accepter une autorité féminine elle était inacceptable de la part des employés ( la femme a souffert d'une longue période et culture de dévalorisation) en disent qu'elle est faible ...etc. de ce fait pour confirmer leur présence et infirmer ces jugements, alors les femmes adoptent les comportement des hommes dans leurs pratiques professionnelles car dans leurs \*esprit : c'est un terrain masculin et pour réussir il faut être comme eux\* parce que, pour les salaires le manager doit être stricte agressif, ce qui est contraire à

---

<sup>1</sup> LUNGIH Cristina. **Op\_Cite**, p 25.

celui des femmes (souple) c'est pour cette raison que les femmes ont tendance à adopter des comportements masculins dans leurs pratique professionnelles afin, d'arriver à être accepter et d'assumer ces responsabilités. « La présence de la femme dans un poste de responsabilité s'apparente dans l'inconscience à un coude force contre l'état des choses communément admis ». <sup>1</sup>

## 5- Les caractéristiques socioprofessionnelles des femmes cadres

Généralement, les cadres (hommes ou femmes) est une catégorie socioprofessionnelle ont des fonctions d'encadrement et de responsabilités dans une entreprise, organisation ou administration, cette catégorie se représente professionnellement dans le milieu de travail par quelque caractéristiques spécifiques à leur fonctionnement qui sont :

**5-1- la reconnaissance :** est une action de reconnaître par l'autre repose principalement sur des jugements qui portent sur la capacité à faire, faire ce qui est prescrit.... Ainsi, le fait que la personne est reconnue dans son travail, par ses responsables et sa hiérarchie est une bonne estime de soi et une bonne communication avec les autres qui donnent ensuite à l'individu un bien-être dans le travail, qui lui permet d'être plus actif et plus motivé. Donc la reconnaissance est attachée principalement à la hiérarchie, une particularité spécifique à la catégorie de cadre professionnelle ou le rôle d'une femme cadre dans l'entreprise est important par apport à la reconnaissance des personnes avec qu'elle travail. **SAINSAULIEU** a l'analysé la notion de la reconnaissance comme l'un des éléments essentiels dans les relations interpersonnelles.<sup>2</sup> Dans cette perspective on s'intéresse évidemment au développement de la reconnaissance dans les rapports humains et son influence sur les relations au travail.

<sup>1</sup> - LUNGIH Cristina . Op cite, P 30

<sup>2</sup> - SAINSAULIER. Renaud. **Identité au travail (les effets culturels de l'organisation)**, 3<sup>ème</sup> éd, presses de la fonction nationale des science politique, paris, 1988, p 302.

**5-2- L'autonomie :** la profession d'encadrement détermine d'une autonomie supérieure aux autres salariés et qui s'applique certainement à la prise de décision et à l'organisation de leur travail. Cette particularité permet en générale aux cadres d'exercer leurs pouvoirs sur les subordonnés et sur la capacité à résoudre les conflits dans les différents groupes de professionnel. La notion d'autonomie pour **DUBAR Claude** est liée notamment à celle de compétence et cette dernière renvoie à l'intensité de la mobilisation personnelle. L'autonomie est donc fonction de l'implication de l'individu et de ses aptitudes à mobiliser ses ressources pour affronter une diversité de situation et des difficultés. On fait cette particularité de l'autonomie est également très importante pour le fonctionnement des cadres et ses oppositions au sein de l'entreprise, pour bien déterminer ses rôles tel que :

- Réalisations des actions
- D'exécuter des tâches
- Tracer des stratégies ou atteindre des objectifs déterminés en avance par ses supérieures hiérarchiques.

**5-3 La responsabilité supérieure :** la responsabilité est particularité fondamentale de cadre professionnelles, elle est suffisamment déterminée par la nature de la fonction occupée par ces cadres et par les différents niveaux hiérarchiques.

L'activité d'un cadre professionnel ou bien plus précisément d'une femme cadre exige une grande responsabilité vers son supérieur hiérarchique et ses responsable mais aussi ses obligations vers les contraintes de son équipe de travail au temps qu'un responsable d'équipe. A cet effet, le cadre doit être capable de mettre en œuvre les stratégies définies avec les dirigeants afin de réaliser les objectifs déterminés par la direction supérieure ou par son

établissement. Donc on trouve un cadre professionnel que soit son niveau (cadre supérieur, cadre moyen ou un agent de maîtrise) assure un rôle plus actif et important dans la disposition bureaucratique par rapport aux autres employés, il gère contrôle le travail de son équipe dont il a la responsabilité qui lui permet de prendre les décisions stratégiques spécifiques dans la direction de l'entreprise pour atteindre des objectifs précis.

### **6- Le statut de la femme cadre et ses compétences :**

La compétence joue un rôle essentiel dans l'analyse des mouvements d'emploi elle permet de s'adapter aux différentes situations de production, elle est à la base du comportement de rationalisation de l'offre et de la demande d'emploi. Dans le marché des métiers les qualifications sont produites pour le poste et évoluent avec lui et la preuve des compétences se fait à l'intérieur des relations de l'emploi, dans la plus part des entreprises la compétence des salariés est produite au même temps que le travail elle suit l'ancienneté.

« Les notions du rôle et statut sont importantes, car elles impliquent une prise de conscience de soi par l'individu et soit en face des autres mais il y a peu de personnes qui peuvent avoir ou créer un statut et c'est le problème posé aux femmes dans une culture où leurs aspirations ne correspondent pas toujours à ce que la société dominée par les hommes attend d'elle »<sup>1</sup>. Pour que l'entreprise se réalise des succès économiques, sociaux et des progrès il faut qu'elle soit dans le choix des compétences mises dans la réalisation du travail.

La femme maintenant représente le quart des entreprises et administrations, elle contribue au développement des emplois de cadre et cela surtout avec l'évolution du niveau de scolarisation et du diplôme à chaque fois le niveau de diplôme est élevé à chaque fois la discrimination en terme d'emploi entre les hommes et les femmes diminue c'est pour cette raison la réussite dans

---

<sup>1</sup> -BOUTFNOUCHET Moustafa. Op cite. P 118.

les études est considérée comme un moyen d'émancipation pour les femmes et les professions est plus connue pour le recrutement des femmes cadres spécialistes d'organisation spécialistes des études du contrôle de formation de la gestion des ressources humaines, cadre marketing, cadre des relations publiques.....etc., au début elles étaient beaucoup et plus dans la fonction d'expertise et activités relationnelles qu'elles sont progressées.<sup>1</sup> Et aussi ce qui les aide c'est la culture d'entreprise comme elle le montre FRANÇOISE Belle 1989. La montée des femmes dans le monde des cadres c'est grâce à la poussée des activités tertiaires et l'explosion des métiers tel que la publicité, et pendant cette progression des femmes dans la hiérarchie socioprofessionnelle, elles ont toujours été marginalisées malgré leurs compétences et subissent les différentes formes de discrimination au travail vis-à-vis de leurs collègues hommes.<sup>2</sup>

### **7- La fonction de la femme cadre**

Généralement, la femme autant que cadre professionnelle elle joue un rôle important dans l'organisation, elle est identifiée particulièrement par sa profession et par sa mission de responsable d'équipe, l'activité d'un cadre supérieur demande extrêmement des qualifications des compétences et des responsabilités supérieures qui doit prendre en charge dans la prise de décision et pour garantir la direction, la gestion et le contrôle d'une organisation ou un groupe professionnel par ailleurs, la fonction du cadre professionnelle implique une large indépendance dans l'organisation de son travail et aussi une flexibilité importante on peut distinguer d'une manière générale trois types principaux de la fonction d'une femme cadre au sein de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> -BOUFFARIGUE Paul, et GADEACLARI. **Sociologie des cadres**, édition la découverte, Paris, 2000, PP, 44-46.

<sup>2</sup> - IBID, p 49.

**7-1- fonction d'encadrement :**

C'est par apport aux exigences de son emploi, le cadre supérieur est associé à des fonctions d'encadrement ou il encadre un groupe professionnel dans le but d'assurer le bon fonctionnement de ce groupe et de répondre en parallèle au objectifs de la direction supérieure. Autrement dit, c'est de contrôler, coordonner et organiser le travail d'un groupe de salariés afin de préserver sa productivité et d'assurer le développement de son organisation. Donc, le fait d'être responsable d'un groupe d'individus, de devoir encadrer une collectivité grande ou petite devient une éventualité forte, dans l'avenir des membres d'une société développée.<sup>1</sup>

**7-2- fonction de management**

Le cadre professionnel est aussi un manager qui est spécialement pour une profession de réaliser des missions principales de gérer, répartir et de contrôler le travail de l'équipe dont il a la responsabilité, ou il est responsable de motiver son équipe et de gérer l'établissement dans lequel il exerce ses fonctions afin d'appliquer la politique commerciale et d'objectifs définis par l'entreprise.

**7-3- fonction de spécialité**

Globalement, les fonctions de direction supérieure exigent du cadre des compétences et des qualifications supérieures ou il doit être spécialisé d'une manière spécifique dans le domaine de son travail. Avec ces expériences reconnues (ou l'ancienneté) et ces compétences, lui permet de maîtriser les thématiques et les différentes stratégies d'organisation pour la prise de décision et la résolution des problèmes.

---

<sup>1</sup>- SAINSAULIEU.R. identité au travail, Op cite, P 199,200.



## **8- La femme cadre et les difficultés rencontrées :**

Si les femmes cadres occupent peut de postes de responsabilités c'est parce que elles ont moins de temps a consacré à leur travail, parmes les difficultés que la femme entravent avant de parler de travail on a les inégalités au sein de la famille.

### **8-1 les difficultés familiales :**

Beaucoup des femmes sont empêchées par leurs parents le mariage et en suite par leurs maris. Donc l'homme est le protecteur de la famille le soutien financier il représente l'autorité par contre la femme assignait au rôle domestique de gardienne du foyer éducatrice des enfants. « Notre culture impose aux femmes de situe dans une organisation complexe et bien souvent injuste, sans oublier les contraintes liées à la vie familiale et qui repose encore essentiellement sur leur épaule sont un frein, réel, aussi bien pour elles-mêmes et leur employeurs puisque pour ces derniers une femme c'est –à –dire indisponibilité »<sup>1</sup>. La vie qui assume la femme entre le foyer et le travail peut être un obstacle qui freine son accès au de postes responsabilités cela on le voit très bien quand la femme a des difficulté de conciliation entre vie privée et vie professionnelle, pour répondre aux critères d'ancienneté, et d'évaluer les compétence par l'entreprise elle doit être disponible son oublié le passage aux poste supérieurs exige de la formation, promotion, expérience, déplacement pour les réunions surtout celle qui est marier avec enfant, elle trouve des difficultés d'avoir accès à tous cela.

### **8-2- les difficultés sociales**

Malgré le combat féministe qu'ont déclenché au début de ce siècle conduit par les penseurs socialistes, les femmes sont souvent victimes des

---

<sup>1</sup> -LUNGIH Cristina. Et si les femmes réinventaient le travail, edition d'organisation, 2002, P49.

préjugés sociaux à leur égard, toujours ralentie dans leurs performances professionnelles par un double cumul de charges et par la discrimination dont elles font l'objet dans leurs milieux sociaux. Les femmes n'en constituent pas moins de véritables acteurs du développement notionnel et leur force de travail, loin d'être négligeable, pourront faire de la masse féminine la cheville ouvrière de la réalisation socioculturelle, économique et politique de leur pays si on les donnait les moyens<sup>1</sup>. Les valeurs religieuses sont évoquées pour marquer les pratiques sociales et les mentalités sexistes. Les régions les plus islamisées voit que la place de la femme est au foyer et de regarder à la femme professionnelle d'un regard très négatif et plein de critiques, et accusent en effet le plus sérieux retard pour ce qui est de la scolarisation de type occidentale des jeunes filles.

### **8-2 -Les difficultés rencontrées sur le lieu de travail :**

Jusqu' à nous jours on peut observer quelque comportements qui défavorisent la femme et passe en priorité les hommes et cela se voit dans le recrutement et les promotions car les femmes accèdent rarement au postes du haut niveau mêmes e si la loi lui donne cette faveur « la femme aura le droit de s'occuper tous les poste publics et d'exercer toutes les fonctions publiques établies en vertu de la législation nationale sans discrimination »<sup>2</sup> .

Les femmes sont moins orientées vers le succès et la carrière que les hommes ensuite, moins individualistes qu'eux, elles ont d'avantage le gout du travail en équipe. Les obstacles actuels à l'avancement des femmes dans hiérarchie de l'entreprise ont une cause relativement évidente, la plus port des sociétés ont été créés par des hommes, pour des hommes en fonction de critère masculin. Même si les femmes sont arrivées en force sur le marché du travail.

<sup>1</sup> -B, Cheriet, **Droit de la famille et système juridique en Algérie**, organisation des notions unies pour l'éducation, 2010, P51.

<sup>2</sup> -A ,Moulay Rachid, **La femmes et la loi au Maroc**, éd, Bouchene, 1991, p97.

Les définitions des compétences et du leadership dans des entreprises se fondent encore sur des stéréotypes masculins : dureté, agressivité, esprit de décision.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> -J,Coenen Huther : **femme au travail femme au chômage**, édition l'Harmattan, Paris, 2004, PP42,43.

Chapitre III

La gestion

Des conflits

## Section 1 : le conflit au travail

### 1- l'origine des conflits :

Les conflits peuvent avoir des origines multiples et variées, nous présenterons celles qui apparaissent les plus souvent dans les organisations, certaines origines sont internes au fonctionnement intellectuel et des enjeux de pouvoir d'autre encore relèvent des problèmes organisationnels. En tout état de cause, un conflit naît souvent à cause de la négligence ou de la passivité des acteurs. C'est-à-dire contrôler insuffisamment les comportements ou négliger des modes d'ajustement mutuel c'est laisser la porte ouverte aux frustrations et insatisfaction qui ne manqueront pas de générer de discordes. Dans une organisation les conflits naissent le plus souvent entre les structures formelle de l'organisation (statut, poste, fonction, rôle, prérogative.....) et les structure informelles, qui décrivent les liens d'interdépendance effectifs entre les acteurs (échange d'information, habitudes de travail, rythme, jeux de pouvoir et d'influence, contrôle d'information pertinentes....). Si l'écart entre les deux est important, les risques des conflits augment parce que les acteurs, particulièrement dans les entreprises, agissent et communiquent principalement de façon informelle, non prévu et par conséquent non prévisible. Cet écart est inévitable parce que les acteurs sont les hommes et des femmes qui agissent avec leur affectivité, leur histoire personnelle, leurs habitudes de travail, ils s'adaptent aux fluctuations de l'environnement et adopté des comportements nouveaux, créent des réseaux relationnels et fonctionnels dans l'entreprise.<sup>1</sup>

Mais quand les acteurs en prennent trop à leur aise, c'est-à-dire créent des zones de pouvoir parallèle et des procédures personnelles, partiales arbitraires, cet écart devient une brèche dangereuse, il crée des tensions innombrables. Il arrive

---

<sup>1</sup> -BREARD Richard et autres. **Gestion des conflits**, Edition liaisons, paris, 2000, pp 19,20.

même que dans certaines structures les individus agissent et interagissent plus par habitudes que par respect du cadre formel. Il s'ensuit une confusion des pouvoirs et un flou dans les champs de compétence : on ne sait plus à qui s'adresser pour s'informer ou pour prendre une décision.

Il est à noter à cet égard, que les réseaux informels de communication obéissent à une logique propre indépendamment des structures formelles, parce que celles-ci ne pourront jamais déterminer complètement les relations et les enjeux de pouvoir d'acteurs relativement autonomes. Même lorsque ces structures s'avèrent d'une rigidité externe, les individus chercheront toujours à déterminer leur territoire notamment en s'opposant aux autres. C'est des règles et des contraintes organisationnelles que les dirigeants peuvent espérer mettre un terme aux situations conflictuelles qu'ils ont à gérer.

## **2- Les différentes formes du conflit**

Les conflits peuvent être manifestés de plusieurs façon (ouverts ou déclarés, latents et refoulés), et qualifiés de nombreuses manières les acteurs en présence (leur nombre, âge, et leur position hiérarchique). Il tient compte du sujet en question par rapport aux avantages et au pouvoir des protagonistes, ainsi que son évolution.

### **2-1 Les conflits ouverts/déclarés**

Ce conflit est mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt. « Les conflits ouverts sont connu : les protagonistes sont identifiés et ils ont chacun de bonnes raisons d'être mécontents du comportement de l'autre. Il est difficile a un observateur extérieur de démêler le vrai du faux, tant les deux partie affirment détenir la vérité. Elles sont d'ailleurs complètement convaincues de leur bonne foi et de leur juste cause. Les positions des uns et des autres durcissent. Ils cherchent des

alliés que s'ils ne gardent pas eux-mêmes une bonne distance, se laissent totalement influencer et subjuguier. Il en résulte alors une guerre de clans qui ne vaut pas mieux. »<sup>1</sup>

## 2-2 Le conflit latent ou larvé

C'est la forme de conflit qui est en quelque sorte « étouffé » reliés à des raisons tels que la peur des réactions des autres, peur du conflit déclaré ou de ne pas être à la hauteur d'une confrontation. Ce conflit s'est traduit de différentes façons comme ce le cas de l'absentéisme, le stress, et le retard dans le travail. « Ces conflits larvés sont les pires pour l'ambiance de travail et pour le rendement. Ils absorbent beaucoup d'énergie chez les responsables et leurs subordonnés. Ceux-ci ne parlent pas, ne posent pas les vraies questions parce qu'ils craignent de bienséance. Ils ne se sentent pas sécurisés par leur hiérarchie. C'est une position d'attente difficile, parce que personne ne sait par quel bout prendre le problème. »<sup>2</sup>

## 2-3 Le conflit refoulé

Cette forme de conflit ne trouve pas vraiment des solutions définitivement acceptables pour une ou l'autre des protagonistes. Il risque donc à tout moment de devenir un conflit déclaré. Bien évidemment les individus ne sont pas constamment engagés dans des conflits « cependant, ils vivent souvent situation qui sont parfois tendus, stressantes. Ils sont confrontés à des crises tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. Ils vivent ces crises parce que, les ressources étant par nature limitées dans un environnement donné, il faut les répartir entre les différentes personnes qui peuvent y prétendre. Ces personnes ne sont pas toujours d'accord sur le bien-fondé de cette répartition. C'est pourquoi elles décident, lorsqu'elles ont épuisé divers moyens pacifiques, de

<sup>1</sup>- BREARD(Richard) et autres. Op. Cite, p 25,26.

<sup>2</sup> - Ibid, P24.

faire reconnaître leur droit par le moyen du conflit. Ces ressources sont de nature variées : financière, matérielle, intellectuelle, humain, et même symbolique lorsqu'il s'agit de défendre une image ou une réputation menacée ».<sup>1</sup>

### **3- Les différents types de conflit**

En général, les conflits entre les salariés dans le travail naissent de désaccords sur plusieurs aspects du travail. Aujourd'hui certains des types les plus courant, et souvent les plus délicats, de conflits du travail porte sur les questions salariales, les avantages sociaux, le licenciement et la sécurité de l'emploi.

#### **3-1 Le conflit intra-personnel**

Le conflit intra-personnel est une situation de déséquilibre et de tension chez un individu isolé suite, à une opposition, ou un décalage entre ses motivations, ses conceptions, ses sentiments, ses valeurs et ses actions, ses expériences ou ses choix. Par exemple, une personne risque de vivre un conflit intra-personnel si elle se trouve dans une situation où elle doit choisir entre un emploi bien rémunéré dans une entreprise qui a peu de prestige et un emploi moins bien rémunéré dans une organisation reconnue. Ce type de conflit se produit également lorsqu'un individu doit choisir, à l'intérieur d'une entreprise, entre un poste cadre qui élève à sa position hiérarchique, son prestige, et son salaire, mais où les tache présentent un intérêt moindre, et un poste de professionnel ou les taches sont très intéressantes, mais où des possibilités d'avancement sont très limitées, sinon inexistantes.

Il est important e souligner que les conflits intra-personnel ne constituent pas des symptômes séparables du contexte dans lequel ils interviennent. Autrement dit, ils traduisent une situation instable, un déséquilibre relationnel

---

<sup>1</sup>- BREARD (Richard) et autres. Op.cit., p 26.



entre l'individu et son environnement. Ils répercutent inéluctablement sur l'extérieur, entre autre sur les relations que nous entretenons avec autrui. Même s'ils ne sont pas eux même directement impliqués dans le conflit.

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

### 3-2 Le conflit interpersonnel

Un conflit interpersonnel (intersubjectif) survient lorsque les individus vivent une mésentente au sujet des buts poursuivis, des moyens à prendre, des valeurs, des attitudes, ou des comportements à adopter. Le conflit interpersonnel traduit fréquemment un défaut de concordance entre des visions personnelles de la réalité et sont souvent renforcée par le fait que les protagonistes ont une approche unilatérale de leur relation et se figent sur leur position. Dans un conflit interpersonnel, nous avons souvent tendance à imputer le problème à la mauvaise volonté de l'autre et à fonctionner selon le modèle exclusif ou moi et non pas selon le modèle de lui et moi.<sup>2</sup>

### 3-3 Les conflits hiérarchiques

Pression constante des « petits chefs » abusent de pouvoir, dévalorisation systématique, dénigrement, tentatives manipulatoires, et harcèlement sont le lot quotidien de bon nombre d'organisations, ces attitudes conflictuelles provoquent une perte de temps et d'énergie ainsi qu'une dégradation du climat social qui conduit à la démobilisation des personnes, à des souffrances psychiques. Le système hiérarchique pyramidal descendant est souvent à l'origine de ces maux anomalies. La régulation du conflit passe par une prise en compte réaliste du contexte, des rapports de force, des enjeux d'influence, en compte réaliste du contexte, des rapports de force, des enjeux d'influence, de la stratégie de

<sup>1</sup> -YVAN Potin. **La gestion des conflits**, éd creg, 2008, 2009, Paris, p 18.

<sup>2</sup> -YVAN Potin. Op.cit. p 22.

l'organisation, de l'expertise des individus, des relationnelle de l'entreprise. Une issue peut parfois être trouvée par l'action collective ou par l'intervention d'un tiers, neutre et impartial, qui jouera le rôle de médiateur<sup>1</sup>.

### 3-4 Les conflits intuitifs

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

Mais à la moindre occasion, on est prêt à entrer en conflit avec elle, surtout si elle éprouve des sentiments similaire à notre égard. Pour sortir de ce type de conflit larvé, il est utile de s'interroger sur la nature des rapports que l'on entretient avec les autres et sur le sens caché de cette antipathie sans fondement.<sup>2</sup>

### 3-5 Les conflits organisationnels

Les groupes ne sont pas de simple masse d'individualités. Un group est sanctionné par une rencontre, dans un contexte englobant des interactions d'une histoire collective et des scénarios individuels. Les groupes sont le champ d'un processus collectif délicat et complexe, de tension affective, de phénomènes de résistance et de solidarité d'une communauté, ceci à condition qu'ils suscitent la discussion entre les parties composantes des groupes ou entre des organisations qui ont des opinions divergentes, si le débat n'a pas lieu, si le conflit est évité ou renforcé, le groupe s'oriente vers le déclin ou l'éclatement. Il est à savoir que les configurations organisationnelles déterminent pour une large part les types de conflit qui se manifestent entre certains acteurs ou certain groupe. Ces conflits

<sup>1</sup> -YAVAN Potin .Op, cite, P21.

<sup>2</sup> - CHRISTOPHE Carre. Sortir des conflits avec les autre, éd Eyrolles, paris, 2003, P 21.

apparaissent dans les entreprises ou institutions quand les rapports de force deviennent nécessaires pour rétablir entre les jeux stratégiques, et quand ce rééquilibrage ne peut s'effectuer de manière « pacifique ».<sup>1</sup>

### 3-6 Les conflits intragroupes

Les conflits dans les groupes sont susceptibles d'être de nature interpersonnelle (des membres du groupe sont en désaccord à titre individuel et ce litige a rejailli sur la vie du groupe). La principale distinction se trouve entre ces deux types de conflit est que la mésentente touche plusieurs personnes d'un même groupe plutôt que deux individus isolés. En guise d'exemple on cite ceci, des divergences peuvent se manifester quant à la détermination d'un problème ou quant à la façon de mettre en œuvre les solutions pour le résoudre, d'où des prises de position opposées, donc génératrices de conflits.<sup>2</sup>

### 3-7 Les conflits intergroupes

Ils prennent forme suite aux désaccords qui opposent au moins deux collectivités, deux organisations ou de communautés. Il s'agit d'un cas atypique de type de conflits dans lequel des forces se rivalisent et se contrarient. Le désaccord porte sur les objectifs poursuivis par les uns et les autres mais sans doute également sur les valeurs et la culture auxquelles chaque groupe adhère et qui fondent le lien commun. Il est impératif de souligner que les tensions intergroupes ont souvent pour effet de consolider la cohésion au sein du groupe en même temps qu'elles entraînent des attitudes agressives vis-à-vis l'extérieur.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- RICHARD Bérard et Pierre Pastor. op.cit,p 91

<sup>2</sup>- CHRISTOPH Caré.Op, cite, P22.

<sup>3</sup>-CHRISTOPHE Carré, op cit,p 24.

## 4- Les causes des conflits

Les conflits, peuvent porter :

- Sur les faits : les faits sont perçus d'une manière différente parce que les yeux qui observent ces faits ne sont pas les mêmes.
- Sur les causes : les personnes ne donnent pas les mêmes explications d'un phénomène. Chacun interprète les causes par système de référence personnel.
- Sur les objectifs : les parties prenantes ne sont pas d'accord sur les buts à atteindre ; s'accorder sur des objectifs communs n'est pas facile.
- Sur les moyens : faut-il manœuvrer comme ceci ou comme cela ? il y a désaccord sur les méthodes ou les outils à employer, les tactiques différentes.
- Sur les valeurs : sur le plan moral, politique, idéologique, sur celui des principes, les valeurs divergent, les critères d'évaluation ne sont pas identiques.
- Le conflit peut porter sur plusieurs des facteurs cités ci-dessus<sup>1</sup>.

## 5- Les conséquences du conflit

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<sup>2</sup>

### 5-1 Les conséquences constructives :

Les conflits ne peuvent être toujours considérés comme des dysfonctionnements puisqu'ils sont une conséquence naturelle de la vie de fait

<sup>1</sup>- Stem Patrice .Mouton Jean. **La boîte à outils de la négociation**, éd Dunod, Paris, 2010, P4.

<sup>2</sup>- Jonatch Mary. **Théories des organisations**, éd de BOECK, université, Paris, 2000, P317.

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- fonctionnel, les conflits sont bénéfiques à l'organisation parce qu'ils conduisent à la stimulation, à l'innovation, à l'adaptation et à la constatation de meilleurs prise de décisions, soit pour la construction de futurs résultats optimaux ,ou pour autant, l'intégration d'opinions divergente, en effet les conflits sont du point de vue psychologique un moyen qui permet à l'individu de se décharger de ses frustrations. De point de vue sociologique les conflits encouragent le changement social, en outre l'approche structuro-fonctionnelle souligne que l'absence de conflits risque d'engendrer des conséquences négatives telles que la réflexion limité dans les groupes, l'apathie et la stagnation, le conflit est donc un phénomène omniprésent dans les organisations<sup>1</sup>.

### **5-2 Les conséquences destructrices :**

Certains conflit 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 apparaitre de la violence ou de l'hostilité, alors que toute forme de collaboration ou de coopération devient impossible, par conséquent, c'est l'ensemble de l'organisation qui en souffrent.

En générale, les conflits majeurs provoquent une réduction de la confiance mutuelle, dont chacun des membres de l'organisation abandonnera les objectifs du groupe pour ce consacré à ses objectifs personnels, de plus un conflit non résolu peut entrainer une démotivation des individus, une rupture de lien de confiance et le renforcement de l'hostilité à toute situation conflictuelle future.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -Dalan Shimon L, et autres, Op, cite, P207.

<sup>2</sup> Dalan Shimon L, et les autres, op.cit, p.209.

## Section 02 : Les stratégies de résolution des conflits

### 1- La négociation

La négociation est l'activité mettant en présence deux ou plusieurs parties (individus, groupe, délégation) qui en raison de leur interdépendance, veulent trouver une issue satisfaisante et non violente à une situation exigeant, de la part de chacun, la prise en compte de la réalité de l'autre<sup>1</sup>. La négociation nous apparaît alors comme une confrontation de protagonistes étroitement ou fortement indépendantes, liés par un certain rapport de force et présentant un minimum de volonté d'aboutir à un arrangement en vue de réduire un écart, une divergence afin de construire une solution acceptable au regard de leurs objectifs et de la marge de manœuvre qu'ils s'étaient donnée.<sup>2</sup>

La négociation est la première méthode de gestion des conflits. Il est évidemment contreproductif de s'affronter avant de s'être parlé pour tenter de résoudre la difficulté amiablement. Il faut pourtant reconnaître que l'attitude inverse se rencontre souvent. La négociation est également la méthode première en ce sens que les autres méthodes récemment élaborées tentent son efficacité mais la maintiennent au cœur de la relation.

La négociation n'a pas pour seule fonction de mettre fin à des conflits, elle permet aussi aux individus et aux organisations de nouer des relations nouvelles ou de mieux organiser leurs relations.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>- AUDEBERT Patrick. **La négociation**, Édition d'organisation, Paris, 1995, p. 34.

<sup>2</sup> -BELLENGER Lionel. **Stratégie et tactique de négociation**, 3<sup>ème</sup> Edition ESF, Paris, 1999, p.17.

<sup>3</sup>- Garbi Thierry. **La négociation des conflits édition** Economica, Paris, 2004, p. 14.

## 2- préparer la négociation :

Prévoir les questions à poser à l'autre partie, ainsi que les réponses à lui donner, pour bâtir la meilleure argumentation : la plus claire et la plus légitime, donc la plus convaincante. A cette anticipation de nature tactique s'ajoute une autre, d'ordre logistique : la négociation d'ordinaire une activité à plein temps, empêche de conduire d'autres tâches simultanées, y compris celles qui seraient bien utiles pour la négociation même : rechercher et analyser de l'information (par exemple les prix proposés par la concurrence), travaillé aux solutions de rechange, prendre l'avis de tiers, etc.

Mais anticiper sans bloquer. La préparation ne doit pas pour autant faire verser la négociation dans le positionnel. Elle sert à formuler des hypothèses de travail, en l'absence de l'âtre négociateur, et non à forger une position à lui imposer. Se préparer en vue de d'une négociation ne consiste pas à s'enfermer dans une casemate, mais bien a se laisser surprendre et toujours pour en tirer le meilleur partie. Une bonne préparation facilite un ajustement progressif. Elle ne doit jamais donner au négociateur l'illusion de certitude : la meilleure des préparations n'empêche pas de continuer à douter.

Préparer, certes, mais comment ? Ce passage vous propose une méthode de préparation qui a fait ses preuves. Inspirée des travaux de Fisher et Ertel (1995), celle présente les avantages suivants :

- Elle s'utilise quels que soient le contexte et l'objet de la négociation concernée (une négociation d'achat comme la gestion d'un conflit social) ;
- Elle se justifie que soit la complexité de la négociation (depuis une négociation entre deux personnes à propos d'un objet unique jusqu'à en discussion) ;

- Elle apporte des résultats quel que soit le temps dont on dispose pour l'utiliser (d'une heure à plusieurs semaines, en fonction de l'importance de cette délégation) ;
- Elle mobilise une personne ou deux (comme un mandataire et son mandant discutant du mandat de négociation) ; ou encore un groupe (une délégation), voire l'autre négociateur, etc. ;
- Le fait pour l'autre négociateur d'employer cette même méthode accroît encore son efficacité et facilitera d'autant la négociation.

Cette méthode de préparation couvre les trois dimensions cruciales de toute négociation :

1. Qui négocie ? C'est la dimension des personnes : les relations et les émotions y jouent un rôle important ;
2. De quoi négocie-t-on ? C'est la dimension de problèmes, c'est-à-dire du fond : les objets de la négociation, ses enjeux et contenus ;
3. Comment négocie-t-on ? C'est la dimension du processus : l'organisation concrète de la négociation et la gestion de son déroulement<sup>1</sup>.

### **3- La négociation en gestion des conflits :**

La négociation en gestion des conflits peut être décrite comme étant une dynamique complexe visant à régler un conflit surgissant entre des partenaires qui se reconnaissent comme étant différents. Le processus de négociation se doit être coopératif, ou les deux parties en situation conflictuelle cherchent une solution qui est mutuellement bénéfique. La solution du conflit est alors intégrative. Pour prévenir à ce type de négociation, certains auteurs soulignent l'importance de chercher des moyens pour que les ressources d'une partie en conflit correspondent aux intérêts de l'autre partie.

---

<sup>1</sup> -Birien Jean, Louis. **Pratiques des relations et négociation social**, 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2006, PP39, 41.



#### **4- La technique de négociation**

La négociation couvre un large éventail de sujet, qui va des négociations internes d'une organisation, en passant par les négociations qui concernent les autres domaines de la gestion au sein de l'entreprise il existe des différentes techniques de négociation qui relève de la tactique au cours de la négociation. « Dans le monde du travail, la négociation est encore trop souvent considéré comme une manœuvre suspecte. Les responsables la craignent parce qu'ils se sentent attaqués dans leurs statut de cadre ou patron, au mieux, ils veulent bien consulter leurs collaborations, leurs demander leur avis, avant de prendre leurs décisions. De leur côté, les employés redoutent une manipulation »<sup>1</sup>.

Ces techniques dépendent d'un négociateur à un autre en rapport avec son expérience en matière de négociation et ses propres techniques en fonction de sa personnalité.

#### **5- Caractéristique d'un bon négociateur**

La capacité à négocier est une aptitude très importante chez un gestionnaire de conflits, car une négociation est utilisée pendant toutes les phases du conflit.

Quand un responsable est chargé de début la négociation, il doit toujours garder à l'esprit ses objectifs. A chaque fois qu'il fait une nouvelle proposition (concession), il doit être sur qu'elle s'inscrit dans ses limites, parfois cela demande de réfléchir vite.

Pendant la négociation, il peut être bon d'interrompre pour une réflexion plus claires des propositions exposes. Cela ne se fait que dans les négociations officielles ou importantes. Cependant, cela peut être utilisé dans presque les

---

<sup>1</sup>- GARBY (Thierry). Op- Cit, p 182.

négociations. Si la négociation se passe en groupe, cela permet aussi de considérer les nouvelles suggestions/ offres de l'autre partie au lieu de perdre du temps à essayer de connaître l'opinion du reste du groupe.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>- GARBY (Thierry). OP-Cit, p 32.

**Chapitre IV**  
**Présentation du terrain et des**  
**résultats d'enquête**

### Section 01 : présentation de l'entreprise SENTEX de KHERRATA

#### 1-1 Historique de SENTEX :

SENTEX est une entreprise spécialisée dans l'ennoblissement des tissus blancs, imprimés mélangés coton polyester haute qualité elle est dotée d'un service création capable de répondre aux exigences et souhaits de marché. L'équipement du complexe est conçu pour le traitement de tous tissus en coton ou mélange s'adaptent à toute demande.

Dans le cadre d'industrialisation et pour la construction d'une unité de finissage de textile. SENTEX (société d'ennoblissement de textile) a signé un contrat avec la société japonaise MARUBUNI LE 25 JUILLET 1977

L'implantation de cette unité a eu lieu à Kherrata à cause de la présence d'un barrage au niveau de cette région que l'unité a été construite à sa proximité.

La création de l'usine de l'ennoblissement de tissus de Kherrata en 1982 a été réalisée au but de mettre sur le marché de produits de bonne qualité à des prix compétitifs.

Le passage de l'Algérie à l'économie de marché a mené l'état vers l'application d'une politique de privatisation des entreprises publiques et aussi l'autonomie des sociétés, ce qui a été le cas pour l'unité de KHERRATA, elle est devenue à partir de janvier 1998 portant le nom de SENTEX prenant la forme d'une ASPA.

### **1-2 situation géographique, identification et fiche technique**

L'unité SENTEX de KHERRATA est située sur l'axe routier (Bejaia-Sétif) sur la route national N 9 à 3 km de ville de KHERRATA, la société d'ennoblissement de textile est une SPA qui a initié avec un capital social de 500.000 DA. Elle s'étend sur une surface totale de 100225 m<sup>2</sup> avec une ouverture de 25128m<sup>2</sup> dont pour l'usine.

La proximité de l'entreprise de la zone urbaine de KHERRATA qui facilite l'acheminement de la production vers les marchés. La proximité des ports de BEJAIA et DJENBJEN de JIJEL pour des raisons exportation.

Sur le plan technologique l'entreprise possède une technologie de style japonaise très important. Le secteur textile est presque domine par TEXMAGO dont la SENTEX fait partie. En puis l'unité est équipée d'un laboratoire doté de machine haut technologie, les capacités de production théorique de l'unité sont estimées à 12.000.000 mètre linéaires/an tandis que la capacité pratique est de 10.000.000 mètre linéaires/an (83,3). Les capacités de stockage sont : tissus écrus : 47jour ouvrable de stock.

### **1-3 l'environnement de l'entreprise**

L'environnement de l'entreprise représente l'ensemble extérieur à l'entreprise en relation avec ses activités. Ces éléments ont une incidence plus ou moins forte sur le fonctionnement de l'entreprise.

#### **1-3-1 l'environnement concurrentiel**

La concurrence a marqué sa présence dans les domaines textiles sur les produits provenant de l'étranger arrivant de la chine et de la Turquie : mais la qualité des produits de l'entreprise en question peut faire face à ces concurrents.

### **1-4 fonctionnements et organisation de l'entreprise**

Le fonctionnement de la SENTEX passe par plusieurs organes indispensables et qui sont :

#### **1-4-1 la direction générale**

La direction générale est au la pyramide hiérarchique dans l'entreprise, elle est chapotée par un président directeur général qui est le premier responsable dans l'entreprise de la gestion de ses activités en générale.

#### **1-4-2 service d'hygiène et sécurité**

Ce service est chargé de la production des équipements de danger t de démolition et d'incendie, il veille à la propreté e l'entreprise.

#### **1-4-3 Cellule d'audit**

Dans une organisation complexe, il est nécessaire de disposer d'auditeur, qui a pour rôle de limiter les dérives les mauvaises actions nuisible à l'entreprise ou l'institution.

C'est une cellule récemment crée au sein de l'entreprise dans le but de surveiller le déroulement du travail au sein de l'entreprise

Elle a pour mission vérifier les taches réalisée par les travailleurs en suite elle adresse des rapports bien détaillé au PDG qui vas les analyser et prendre des décisions.

### 1-4-4 la sous-direction de la production

#### -le service teinture :

ce service effectue des taches précises sur le tissu à l'aide d'une préparation élaborée par la cuisine selon une formule fixée par le laboratoire.

#### -le service impression :

il consiste à appliquer des dessins ou des couleurs sur le tissu, l'impression se fait par un cadre rotatif ou plat selon le produit à obtenir, suivi par un vaporisage à haute température. La formule de contrôle et dessins sont réalisées par le service impression.

#### -le service blanchiment :

Est l'élimination des impuretés naturelles en utilisant des oxydations.

### 1-5 activités de l'entreprise SENTEX

**SENTEX de KHERRATA** est chargé de réaliser les activités suivantes : gestion et développement de la production en matière de la perfection.

-application de toute opération de n'importe quelle forme économique, commerciale, financière et sociale.

Consiste à faire de finissage des produits de l'unité Laghouat et commercialisation des tissus.

Le premier objectif de l'entreprise est de satisfaire la demande en produits textiles sur le territoire nationale, et offrir de l'emploi aux Habitants de la région afin de diminuer le taux de chômage au niveau de la région.

-assurer le fonctionnement de système de production et prestation de la commercialisation de la gamme de produit réelle que :

## Chapitre IV Présentation du terrain et des résultats de l'enquête

\*H habillement féminin et masculin

\*fibre naturelle et synthétique

-aboutir a la satisfaction des clients.

-veiller sur la qualité de ces produits, et ce pour

Bien se positionner sur la marche



## Section 2 : L'analyse des hypothèses et la discussion des résultats de l'enquête.

### Premier hypothèse :

« Pour consolider leur statut au sien de l'entreprise **SENTEX**, les femmes cadres accordent l'importance au développement de leurs compétences professionnelles et l'implication au travail. »

#### 1. l'analyse de la première hypothèse :

**Tableau 1 : La valeur du travail.**

Catégories de réponses	Fréquence	Argument fréquents
Statut	5	« pour avoir une valeur au sein de la société »
Raison économique	2	« pour réaliser tous mes besoins matériels »
Total	7	

Source : enquête du terrain

Suite aux questions posées à nos enquêtes sur la raison qui les poussent à travailler, on trouve la majorité des femmes ont déclaré que le travail est surement un moyen pour affirmer leur présence dans la société or que, d'autre voient que le travail est un instrument pour la satisfaction des besoins économiques.

Dans ce sens on retient que la raison principale de travail de la femme cadre est l'acquisition d'un statut afin de confirmer sa valeur au sein de la société et d'avoir une place importante dans milieu de travail, pour cette raison le statut peut correspondre à « une position sociale déterminée par la profession,

donc ensemble de positions qu'un individu occupe sur des dimensions du système sociale comme la profession, revenu, le niveau d'instruction...mais dans certains cas on utilise le terme statut pour définir une seule position, il définit donc l'identité sociale.<sup>1</sup> Un responsable supérieur management nous a dit « je travaille pour construire mon propre statut » car cette femme considère son lieu de travail comme sa deuxième famille où elle veut confirmer son importance. On remarque que cette femme combatte la peur de la responsabilité au travail, elle arrive toujours à réaliser ses vœux. Une enquête nous a dit «... confirmer à mon frère que suis capable de lui faire face » à cet effet l'homme est vu encore que le rôle naturel de la femme réside au ménage, l'éducation des enfants notamment à la cuisine. Son frère lui a dit tu vas être bonne à « l'administration de la maison », la chose qui a poussé cette femme à sortir du monde close afin de s'affirmer la valeur de sa place pour lui répondre qu'elle est capable d'exercer une profession vis-à-vis de lui. Une femme célibataire à l'âge de 38 elle souffre en silence des paroles de ses belles sœurs alors la raison principale de cette femme de travailler c'est d'acquérir une énorme position dont laquelle elle doit être autonome, elle doit être respectée de chaque membre de sa famille car cette dernière la considère comme miette, donc la femme qui n'occupe pas un poste reste encore marginalisée.

En comprend à partir de cela que les femmes aujourd'hui travaillent pour l'affirmation de soi, avoir un statut qui va les rendre dans un état d'équilibre psychologique et de confiance de soi, pour la plus part des femmes la raison la plus avancée pour exercer une activité salariale « ce n'est pas uniquement pour avoir un salaire correspond ou pour des raisons financières mais beaucoup plus c'est

---

<sup>1</sup> -RAYMAND Boudan et autres. Dictionnaire de la sociologie, 1<sup>er</sup> édition, Larousse, Paris, 1993 p 226.

## Chapitre IV Présentation du terrain et des résultats d'enquête

l'exigence d'une identité personnelle spécifique et le désir d'être socialement reconnu par les autres.<sup>1</sup>

Pour la second catégorie, on enregistre que nos enquêtées travaillent pour la réalisation des besoins économique afin d'être indépendante financièrement de leur famille, une responsable au service commerciale nous dit que sa raison principale de travail c'est l'accomplissement de son trousseau de mariage dont le but d'aider son père, le travail permet à cette femme de satisfaire les besoins économiques et d'émancipation, d'une côté elle a réalisé tous les accessoires de son trousseau et d'une autre côté elle ne va pas être comme charge au discernement de son père. Donc elle travaille pour la double raison, le travail conçu comme l'échange d'une prestation contre une rémunération, proportionnée à son utilité marchande, était considéré par **Adam Smith** comme « le fondement économique de la valeur et comme l'expression morale de la reconnaissance de soi. »<sup>2</sup>

### **Tableau 02 : les facteurs qui motivent les femmes cadre à équilibrer entre la vie familiale et vie professionnelle.**

Catégorie de réponses	Fréquence	Argument fréquent
Facteur Temps	3	« j'ai fait un programme dont je me suis organisée »
Facteur Humain	4	« j'ai ma famille »
Total	7	

Source : enquête du terrain

<sup>1</sup> - COENEN-HUTHER Josette. **Femme au travail femme au chômage**, édition L'HARMATTAN, paris, 2004, p88

<sup>2</sup> -DUBAR CLAUDE ET TRIPIER Pierre. **Sociologie des professions**, 2<sup>ème</sup> édition, paris, 2005, 228.

Ce tableau nous montre que la moitié des femmes cadres indiquent que le facteur de temps aide davantage à équilibrer entre la vie familiale et le lieu de travail. Tandis que la plus part nous a dit que les moyens humains sont plus efficaces pour atteindre un bon équilibre entre la sphère domestique et la sphère professionnelle.

On analysant la première catégorie, on enregistre que une de nos enquêtées nous a dit : « ça devient un programme à suivre chaque jour », le soir à la maison, elle prépare le dîner, elle aide ses enfants qu'elle récupère à la crèche juste après la fin de travail, à ce propos, **KHODJA Souad** affirme que : « l'éducation des enfants est plus tournée par exemple, vers le maintien de la solidarité familiale »<sup>1</sup>.

Donc on comprend à partir de là que c'est une habitude qui devient par la suite une routine, le même cas pour d'autres femmes cadres supérieures « le week-end, c'est un grand ménage » ce qui est davantage par rapport aux autres, que cette femme utilise beaucoup plus les moyens technologiques tels que « réfrigérateur » car ce dernier est un moyen nécessaire qui lui permet la conservation, la chose qui favorise la préparation des repas pendant les jours de la semaine. Ainsi que le « micro-onde » qu'elle utilise beaucoup donc elle le considère comme le bras droit. On remarque de cette femme qu'elle a tracé un programme à suivre, tout un ménage pendant les derniers jours de la semaine bien sûr à l'aide de ces moyens, en plus elle se réveille tôt « une heure avant ma famille » elle prépare le petit déjeuner... l'avantage de plus que cette femme habite juste à côté de l'usine, ce qui lui facilite le déplacement entre le lieu de travail et son domicile.

---

<sup>1</sup> KHODJA SOUAD, **A Comme algériennes**, Op.cit., p 112.

D'après cette déclaration on déduit qu'il faut mettre un emploi du temps pour gérer toutes ces préoccupations privées, donc le facteur de temps permet une meilleure organisation pour gérer les contraintes des conditions mais, au travail il suffit de suivre la réglementation interne de l'entreprise car cette dernière prend le travail ne reçoit pas d'aide par leurs proche. A cette effet : « Recouvre l'ensemble des moyens d'agir sur le temps de travail, à savoir les mesures visant à rendre l'organisation du travail plus souple et à réduire la pression d'exerce le travail sur le hors travail, ainsi que les aides à l'organisation du travail »<sup>1</sup>.

Concernant la deuxième catégorie, en outre que la plus part des enquêtées affirment que pour atteindre un meilleur équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle la contribution de facteur humain est indispensable. Ces femmes ont répondu que la contribution de la famille joue un rôle énorme dans la conciliation entre les deux vies une enquêtée a répondu : « le cote d'enfant j'ai ma mère qui m'aide à le garder pendant le travail. » mais' le déplacement chez elle chaque matin et soir est fatigant pour elle, alors que le beau-père vient pour les récupérer, cette enquêtée a de la chance d'avoir une aide de la part de sa famille et de sa belle-famille dont l'occupation de ses enfant. Donc pour faire face à la difficulté de conciliation, les parents d'aujourd'hui font de plus en plus appel à la solidarité familiale. Ainsi en rajoute à ce propos qu'une autre femme cadre reçoit l'aide de la part de ses filles « la dernière à 15 ans ». ces dernières participent à la charge familiale et domestique ce qui facilite leur vie aussi elle reçoit l'aide de son mari, ce dernière partage avec elle le travail domestique « les taches ménagers, l'éducation des enfants » a ce sens **MICHEL André** confirme « les marie des familles ou les femmes travaillent participent à l'éducation des enfants : leurs relation avec les enfants sont plus fréquentes, ils les promènent

---

<sup>1</sup> ZAMORTHE Valérie et all. Equilibre vie professionnelle vie privée : comment les entreprises abordent elles cette question ? Thèse, université paris ix dauphine, paris, 2006, p 10

surveillent leurs devoirs à la maison plus souvent que les pères des familles ou la femme reste au foyer »<sup>1</sup>. Enregistre de cela La charge de responsabilités familiales est exclusivement réservée à la femme étant épouse et mère. Mais cet équilibre entre vie familiale et vie professionnelle devient possible à partir du moment où les tâches sont léguées et les systèmes de solidarité intergénérationnelle sont actives par la contribution des maris aux charges domestiques.

**Tableau 03 : la nature de la relation que les femmes cadres entretiennent avec leurs collègues.**

Catégories de réponses	Fréquence	Argument fréquents
Relations complémentarités	5	« une bonne ambiance là où il y a pas de supérieurs et des subordonnés »
Relations de travail	2	« il y a que le travail qui nous réunit »
Total	7	

Source : enquête du terrain

Ce tableau nous démontre les rapports que nos enquêtées femmes cadres entretiennent avec leurs collègues, on note que la majorité ont déclaré que la nature des relations avec les collègues sont des relations de complémentarités, quelques-unes ont annoncé que leurs relations avec leurs collègues sont des relations du travail.

<sup>1</sup> MICHEL Andrée. La sociologie de la famille et du mariage, éd PUF, Paris, 1986, P240.

Après l'analyse de l'ensemble des réponses de nos enquêtées, on a constaté que la nature des relations dominant entre les collègues dans l'entreprise est de type complémentarités, une responsable de service commerciale nus a dit « une ambiance là où il n'y a pas de supérieurs et des subordonnés ». Donc des relations basées sur des liens personnels et souvent amicaux qui se crient en fonction des affinités. D'autre femmes ajoutent « en générale les relations est très sont bonnes avec tout le monde ... » on remarque que les femmes cadres vivent des bonnes relation avec leurs collègues masculins, elles les considères comme étant des membres de leur familles, elles se réunissent avec eux ensemble pour partager le travail ainsi qu' elle partagent d'autre chose entre eux comme les problèmes familiaux...etc. .L'une de ses femmes fait l'implication au travail dans le but d'aider son collègue masculin car ce dernier vie actuellement le phénomène de divorce. Collaboration entre eux que ce soit incorporel ou financier. Une autre femme rajoute « il faut toujours mettre des limites car parfois les gens dépassent les frontières.... Mais dieu merci il y'a toujours du respect ». une bonne ambiance, très bon climat social et même sont des amis. Ce qui concerne les relations entre eux-mêmes on remarque que ces femmes cadres se mettent ensemble pour exprimer leur émotions aussi elles parlent sur des choses qui ne peuvent exprimer qu'entre elle, leur féminité, elles ne trouvent aucun problème à exposer leur vie privée et leurs soucis affectifs et émotionnels. Elles n'ont aucun complexe à démontrer leur faiblesse et leur fragilité, ainsi elles n'ont aucun frein pour se montrer très affectueuses et respectueuses entre elles. D'après **LALLENT Michel** « le système de relation professionnelle influe de manière décisive sur les façon de régler le travail et l'emploi »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> LALLENT Michel. **Sociologie des relations professionnelles**, éd la découverte, Paris, 1996, P 105.

On comprend à partir de là que les femmes cadre tissent des bonnes relations vis-à-vis de leurs collègues masculin et aussi entre elles-mêmes. Une ambiance entre les personnels en générale joue un rôle très important dans le développement professionnel des individus, le respect et l'ancienneté est les points essentiels de ces relations où on ne trouve pas de différence entre un supérieur et un simple employé.

Revenant à la seconde catégorie, les femmes déclarent que les relations qui existent entre eux et leurs collègues sont uniquement des rapports professionnels elles ont annoncé que c'est « le travail qui nous réunit » c'est-à-dire des relations sur des rapports professionnels elles essayent d'être en bonne relation avec leurs collègues mais il y a toujours des conflits professionnelles alors, ces femmes cadres limitent leurs connaissances au travail et préfèrent de ne pas avoir des relations avec leurs collègues. Ces femmes sont généralement celles qui détiennent des postes bien classe dans la hiérarchie où la solidarité de la part de leurs collègues est estompe.

A partir de là on comprend que les femmes les mieux placées sur l'échèle hiérarchique sentent une certaine mépris vis-à-vis de leurs collègues en plus c'est connu que la femme à plus de mal que l'homme à accéder au poste de responsabilité.



**Tableau 4 : Les moyens de développement des compétences professionnelles.**

Catégories de réponses	Fréquence	Argument fréquent
L'expérience	5	« a....avoir un vécu professionnelle, sa nous aide a développé nous propre connaissances et compétences »
Formation	2	« mon travail s'améliore avec certaines formation que j'ai suivi »
Total	7	

Source : enquête du terrain

Le tableau ci-dessus nous montre que la majorité de nos enquêtées femmes cadres affirment que l'expérience est un moyen de développement des compétences, et l'autre moitié désignée la formation comme moyens de développement des compétences.

Pour la premier catégorie, d'après le discours, enregistrés des femmes cadre interrogées, une cadre supérieure, dix ans ancienneté (10 ans) dans l'entreprise à l'âge de 43 ans précise en disant : « ...à force d'avoir un vécu professionnel, ça nous aide à développer nos propres connaissances et compétences ». L'expérience professionnel est un élément important dans le curriculum d'un travailleur, puisqu'un riche vécu professionnelle est un atout et un élément à ne pas négliger pour toutes entreprises, qui prend en compte et qui valorise avec une certaine expérience à cet effet **GUITTET André** disait « La compétence résulte d'une expérience professionnelle, elle s'observe

objectivement à travers du poste de travail et elle est validée par la performance professionnelle »<sup>1</sup> .

Dans ce sens une responsable de la comptabilité générale (16 ans) ancienneté dans l'entreprise ajouté : « A force de faire les choses et de faire face à des situations diverses tes compétences et connaissance se développent et s'adaptent surtout à ces situation ». C'est donc un moyen considéré par les enquêtées comme un développeur de compétences et ça à travers les acquis tout au long de la vie professionnelle.

En plus de ça on trouve la curiosité personnelle « ...je pense que la curiosité et l'intelligence nous mènent à nous développer nous- même... ». Puisque cette femme cadre cherche à savoir des choses qu'elle ne connaît pas. Un employé qu'est à recherche constante de développer ses compétences à travers son propre désir, et de savoir d'apprendre plus, et à travers son appétences pour les nouvelles connaissances et ça recherche propre d'évaluation de ses capacités, peut effectivement permettre un développement des compétences. Ainsi que les conditions au sein de l'entreprise, les conditions de travail propice peuvent favoriser des compétences puisque lorsqu'on trouve des conditions de travail favorable, cela engendre une certaine motivation et met le personnel en générale dans de bonnes conditions, encourage pour ne pas dire favorise la monter des compétences puisque les conditions et l'environnement sont opportuns comme moyens de développent des compétences.

On a pu remarquer lors de notre enquête que les femmes cadres interrogées accordent l'importance aux moyens de développement des compétences à cette raison la compétence représente la mise en œuvre efficace

---

<sup>1</sup> GUITTET André. **Développer des compétences par ingénier de la formation**, ESF Edition, paris, 1998, P 13.

de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche.»<sup>1</sup> Au niveau de l'attitude personnelle les femmes interrogées avaient du caractère elles étaient plutôt compétentes qui leurs permet d'être reconnu de s'imposer dans leur milieu professionnel pour montrer qu'elles méritent leur places dans les cultures organisationnelle. Lors des entretiens, on a également ressenti le fait que la majorité des interviewées avait beaucoup d'ambition et l'envie de prouver leur potentiel à travers leur compétence.

Concernent la seconde catégorie, on note que ces enquêtes trouvent que la formation est un moyen de développement des compétences l'une de nos enquêtées nous a dit que : « mon travail s'améliore avec certaines formation que j'ai suivi. » pour cette raison la femme interrogés voit que la formation est un moyen d'amélioration et d'avancement dans le poste, elle lui permet d'améliorer et d'évaluer dans le poste qu'elle occupe et d'avoir plus de responsabilités, en d'autre termes ça permet des opportunités de carrières et de promotion. La femme cadre dans son milieu de travail est à la recherche constante de développement de ses compétences et de ses capacités puisqu'elle est tout les temps dans un souci d'efficacité professionnelle dans son travail. Une autre femme nous a dit que la formation est un moyenne pour faire face aux changements technologiques, un changement technologie ou l'adoption d'une nouvelle technologie demandent une formation et un perfectionnement des employés, pour s'assurer que ceux qui se servent de cette technologie la fassent correctement et en toute sécurité. Des présentations effectives par le fournisseur de la technologie peuvent aussi aider les employés à se familiariser avec la technologie et à apprendre à s'en servir correctement.

---

<sup>1</sup> GUITTET André. Op cite p 13.

On constate que la formation incluse, d'après **Sylvie Saint-Onge** « toutes les activités d'apprentissage ayant pour objet l'amélioration des compétences des employés ». Les femmes ont conscience des biens faits de la formation et de ses effets positifs sur le développement de leurs compétences et la maîtrise de leurs métiers et tâches respectives, ce qui aident au bon déroulement de leur travail aussi.

**Tableau 5 : la stratégie que les femmes cadres adoptent pour consolider leur statut.**

Catégories de réponses	fréquence	Argument fréquent
Compétence professionnelle	3	« je suis compétent, je mérite ma place »
L'implication au travail	2	« j'aime mon travail et j'ai le plaisir à faire »
Adopter un comportement masculin	2	« j'adopte un model sévère pour demain les autres »
Total	7	

Source : enquête sur le terrain

Le tableau ci-dessus démontre que la moitié de nos enquête femme cadre affirment que le développement des compétences professionnelle et l'une des stratégies qui aident les femmes cadres à consolider leurs statut dans leurs entreprise, la minorité confirme que l'implication au travail est un moyen utilisées par ces femmes afin de préserver leur place dans le milieu de travail or que on trouve certaines adoptent des comportements masculins.

On analysant la première catégorie, d'après le discours enregistrés, les femmes cadres interrogées déclarent que les compétences jouent un rôle énorme pour la consolidation de leur statut l'une de nos enquête nous a répondu « je suis compétente a alors je mérite ma place ». On reconnait donc à une personne

compétent une certaine expertise des connaissances des savoir-faire et des comportements appropriés à une fonction. Selon ce cadre, l'expérience constitue une source de compétence parce qu'elle est considérée comme un moyen pour être compétent dans la réalisation de travail. Avoir une expérience dans un domaine particulier des années et des années signifie un cadre compétent.

Selon les femmes cadres les connaissances se combinent avec l'expérience pour former le savoir pratique chez les femmes cadres, notre examine voit que « l'utilisation des connaissances à la condition permet déjà une meilleure maîtrise mais aussi une amélioration de son contenu » donc les connaissances se combinent avec l'expérience pour former le savoir-faire par l'environnement de travail et la polyvalence des tâches de poste occupé.

On comprend à partir de là que les femmes cadre accordent l'importance au développement des compétences ce que leurs permette d'affirmer sa place dans leur milieu professionnelle.

Pour la seconde catégorie, on retient de ce tableau que certaines femmes cadres acquissent leur statut par rapport à leur implication au travail. L'une de nos enquêtes déclare « j'aime mon travail et j'ai le plaisir de le faire » cela s'explique par la volonté de la femme, pour elle les motifs les plus motivants à travailler c'est d'avoir un statut dans son milieu professionnel, pour ce genre de femmes le travail est un épanouissement et une source de liberté et d'autonomie qui leur permet d'avoir une certaine autorité, une autre rajoute « le travail sur le tas permet un développement des compétences ». D'après ce cadre le travail sur le tas est l'exercice direct sur la tâche attribuée...offre une opportunité de développer des compétences. Cela peut se faire à travers, la manipulation et l'implication directe du travail du personnel sur son travail. Cette application directe est une sorte d'expérience, l'application au travail permet aux femmes

cadres l'acquisition de compétences et ces dernières leur permettent de confirmer leur existence dans le milieu de travail.

A partir de cela, il est possible de déduire que les femmes cadres au sein de l'entreprise ont une importance capitale, l'entreprise s'appuie donc sur leur compétences et leur implication. A cet effet les femmes cadres travaillent sans compter leurs temps pour réaliser les objectifs de leur entreprise et d'un autre côté elles sont arrivées à consolider leur statut au sein de leur milieu professionnel et d'occuper des postes supérieurs qu'elles méritent qui sont traditionnellement masculins.

Ce qui concerne la dernière catégorie, on analysant les comportements que les femmes cadres adoptent pour défendre leur statut, on a pu remarquer que lors de notre enquête que les femmes cadres interrogées mettent en avant des qualités humaines comme le sens de l'écoute, la préoccupation du bien-être collectif au niveau de l'attitude personnelle, on a pu apercevoir que certaines femmes interrogées avaient du caractère, elles étaient plutôt rigoureuses à leur entourage professionnel, ce qui leur permet de s'imposer. Pendant les entretiens on a également ressenti le fait que ces femmes interviewées avaient l'ambition et l'envie de prouver leur potentiel à travers leurs compétences. Une enquêtée a répondu « j'adopte un modèle sévère pour dominer les autres ». On remarque que cette femme qui adopte un comportement masculin afin d'être écouté par les membres de son équipe, une autre additionne à ça elle pense « si j'avais été sympathique, pardonnable, j'en serais pas dans un poste supérieur ».

On comprend à partir de là que, les femmes cadres doivent mettre en avant des attitudes par rapport à leur statut et leur environnement de travail pour montrer qu'elles méritent leurs places dans les cultures organisationnelles majoritairement masculines, toutes sont conscientes que leur image est très importante et qu'elles ne doivent pas la négliger « certaines femmes dans leur

conquête d'un statut jusque-là réservé au homme, s'identifient aux valeurs masculine au point d'adopter un comportement d'homme dans leurs pratiques professionnelle »<sup>1</sup>.

### **Tableau 6 : la responsabilité au travail est un domaine réservé aux hommes.**

Catégories de réponse	fréquence	Argument fréquent
Avis négative	7	« les femmes sont capables d'assumer un poste hiérarchique plus élevé »
Total	7	

Source : enquête du terrain

Pour la question relative à la responsabilité au travail, une réalité converge par le fait que les hauts postes de responsabilités doivent être réservés aux femmes, ces femmes déclarent que sont aptes à occuper ses postes.

On analysant cette catégorie, tous nos enquêtes attribuent un avis négatif vis-à-vis cette réalité concrète. que les responsabilités au travail doit être un domaine réservé aux hommes car elles trouvent que les compétences doivent être passées en priorité dans la sélection des responsables par une sélection rationnelle et objective selon les normes de l'entreprise et ces intérêts. Elles déclarent aussi, qu'elles trouvent que la femme de nos jours a un niveau d'instruction intéressant pour occuper des postes de responsabilités, ce que la réalité reflète toutes a fait le contraire. Dont elles réclament qu'il existe un non

---

<sup>1</sup> Boutillier Sophie. **LESTRACDE Brigitte. Le travail des femmes**, Axes émancipation, éd LHarmation, Paris, 2004, P 256.

cohérence aux critères d'embauche qui doivent normalement être constitué, et doit en tous les cas englobé le niveau d'instruction.

En plus de ça nos enquêtées déclarent qu'elles sont très sérieuses, elles donnent beaucoup d'importance au travail, elles peuvent être promues aux postes plus élevés, car elles sont dotés d'une expérience professionnelle, un savoir-faire et un savoir-être nécessaires pour l'être on rajoute que ces cadres détiennent des connaissances théoriques acquises à l'université est un savoir pratique obtenu sur le tas par le biais de la socialisation secondaire.

On résume que les femmes cadres peuvent accéder à ces postes et d'assumer leur gestion avec excellence.

**Tableau 7 : les difficultés rencontrées par les femmes au travail.**

Catégories de réponses	fréquence	Argument fréquent
Difficulté psychologique	4	« stress »
Difficulté avec collègue masculin	3	« il ne m'ont pas acceptée facilement »
Total	7	

Source : enquête sur le terrain

L'analyse de ce dernier thème nous a permet de savoir les difficultés que les femmes cadres rencontrent dans leur milieu de travail sont d'ordres psychologique, elles sont plus touchées par le stress au travail, et la principale raison avancée est la charge de travail, parce que elles sont tout le temps connectées à leurs travail une de nos enquête nous a répondu « je suis tout le temps stressée ».

On remarque de cette enquête qu'elle est toujours plaine, trop de dossiers...elle nous a dit « tout le travail sur ma tête ». On aperçoit que les femmes cadres déclarent une intensité de stress plus important dans le milieu de



travail. D'après les travaux de **NELSON et QUICK** indiquent que : « les femmes sont beaucoup plus stressées par rapport aux hommes, car elles sont plus fragiles en terme physiologique et psychologique ». <sup>1</sup>

Ajoutant à ça, ces femmes cadres interrogées dans le cadre de cette enquête, malgré qu'elles sont arrivées à équilibré entre la vie familiale et la vie professionnelle mais elle vit toujours le stress « ...ça me fait peur de ne pas être une bonne mère » car cette femme consacre la majorité de son temps au travail de « 8 :00 à 16 :00 », « va les exigences de travail et les conditions du temps pleine insérées par les organisations de travail les femmes cadres auront un espace de temps restreint pour leur repos ce qui engendre en effet un état de stress » <sup>2</sup>.

Ce qui concerne la deuxième catégorie, on retient que les femmes cadres trouvent des difficultés avec leurs collègues masculins dans le lieu de travail, elles se traduisent par un regard négatif de la part des hommes à leur égard au travail. Une cadre supérieure nous a dit « ils ne m'ont pas accepté facilement » le directeur de l'entreprise a donné le poste de cadre supérieur à cette femme elle rajoute : « mon collègue n'accepte pas à être dirigé de ma part, il a été même agressif envers moi ». On remarque l'existence d'une promotion, cette promotion destinée à cette femme et non pas à cet homme, cela explique que les femmes cadres sont compétentes par rapport aux hommes alors en comprend que les femmes cadres arrivent à consolider leur statut.

On comprend que les hommes acceptent difficilement de travailler sous l'autorité d'une femme « la présence d'une femme à un poste de responsabilité s'apparente encore dans les esprits à un coup de force contre l'état des

---

<sup>1</sup> SAINSAULIEU Renault. **Sociologie de l'entreprise, organisation culture et développement**, 2<sup>ème</sup> édition, éd. Presses des sciences Poet Dalloz, 1995, P 66.

<sup>2</sup> - Ibid 167.

choses communément admis »<sup>1</sup>. Les femmes trouvent des difficultés d'être acceptées par les hommes, parce qu'elles ont une supériorité hiérarchique et professionnelle.

### **2. Discussion des résultats :**

D'après l'analyse qu'on a faite aux entretiens qu'on a mimé sur le terrain avec les employés de l'entreprise **SENTEX**, en particulier avec les femmes Cadres, on résume tout ce qui précède par la conformation de la première hypothèse, la plus part des femmes affirment que le travail salarié dans le secteur industriel est le moyen le plus important pour avoir une carrière est une affirmation de soi, ainsi qu'il occupe une place très importante dans la vie d'une femme, son oublier le salaire qui leur permet de contribuer dans des dépenses de leur familles et aussi aider dans le développement de l'économie nationale.

Donc les résultats montrent que les femmes cadres travaillent pour une double raisons : l'affirmation de statut et la satisfaction des besoins économiques. Toutes les femmes enquêtées arrivent à faire un équilibre entre la sphère privée et la sphère professionnelle, et cela grâce à la contribution de facteur humains et une bonne organisation du temps, donc le facteur humains joue un rôle important dans la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, parce que le support qu'elles reçoivent des membres de leurs familles (parent, belle-famille) qui les aident à surmonter les problèmes de la conciliation entre les deux sphères.

On note que la moitié des femmes interrogées ont répondu : elles ont tracé un emploi de temps à suivre chaque soirs la femme prépare le diner, faire étudier ses enfants, il y a celle qui font toutes leurs tâche ménagères pendant le week-

---

<sup>1</sup> - LUNGHI Cristina. **E si les femmes réinventaient le travail**, Ed d' Organisation Eyolles, Paris, 2002, P26.

end à l'aident des moyens technologies. À partir de là on peut confirmer que l'aménagement de temps et la contribution de facteurs humains facilitent la conciliation entre les sphères privée et la sphère professionnelle.

On note aussi que les femmes cadres tissent des bonnes relations vis-à-vis de leurs collègues, elles ont des relations de complémentarité, ces femmes cadre partagent des bonnes relations avec leurs collègues féminins, elles sont très sympathiques entre elles, ces femmes cadres se mettent ensemble pour exprimer leur vie privée, elles ne trouvent aucun problème à exposer leurs soucis affectifs et émotionnels, ainsi qu'elles tissent des bonnes relations vis-à-vis de leur collègue masculin car ils aident entre eux, ils ont des relations amicales, un très bon climat social une bonne ambiance là où il y a pas de supérieur et de subordonné. Les relations généralement sont bonnes.

On a constaté que les femmes cadres établissent certaines stratégies pour consolider leur statut telles que le développement de compétences, l'implication, au travail ainsi qu'elles adoptent des comportements masculins pour affirmer leur place.

Donc c'est grâce au développement des compétences, on retient que les femmes cadres sont compétentes car elles considèrent l'expérience et la formation comme un moyen de développement des compétences. Rajoute à cela la curiosité et l'intelligence qui mènent à développer des compétences parce que elles cherchent à savoir des choses qu'elles ne connaissent pas, donc elles cherchent à développer ces compétences à travers leurs propres désires elles utilisent aussi la stratégie de l'implication au travail ces femmes font plus le travail c'est donc leur choix car cette implication leur permet d'imposer leur place dans leur milieu professionnel, notamment il y a certaines femmes cadres changent de comportements au travail et développent des stratégies afin de confronter les contraintes de la société masculine, elles démontrent qu'elle

adoptent des comportements professionnels masculins, alors elles ont une forte personnalité marquée par l'esprit d'aventure et d'initiative, ce qu'est nécessaire pour le succès.

On comprend à partir de là que les femmes cadres adoptent des stratégies spécifiques, ce qui leur permet la consolidation de leur statut.

Toutes les femmes déclarent que la responsabilité au travail doit être un domaine préservée aux femmes et n'on pas aux hommes parce qu'elles sont capable d'assumer un poste hiérarchique plus élevé, elles déclarent aussi qu'elles sont capables de surmonter les difficultés qui vivent au sein de l'entreprise mais, ces femmes qui sont dans la fonction d'encadrement subissent plus de difficulté, parce que leur fonction nécessite de donner des ordres et de veiller sur leur exécution, cela peut être une contrainte aux hommes aussi, alors ils acceptent difficilement de travailler sous l'autorité d'une femme.

### Deuxième hypothèse :

«Les femmes cadres considèrent la négociation comme la stratégie la plus fiable pour la résolution des conflits professionnelles »

### 3. L'analyse de la deuxième hypothèse :

#### Tableau 8 : La réaction des femmes cadres face aux problèmes professionnels.

Catégorie de réponses	Fréquence	Argument fréquent
Attitude positive	7	« cherche une solution »
Total	7	

Source : enquête du terrain

Selon les données recueillies on a pu constater que la totalité de nos enquêtées femmes cadres réagissent par l'attitude positive face aux problèmes professionnels, l'une de nos enquêtées a dit : « si...le problème réglable je le traite moi-même ou avec mes collègues, sinon je sollicite au premier lieu le responsable ». Nos enquêtées sont toujours à la recherche de la solution pour leur conflits, **J.MARCH et SIMON** définissent le conflit comme : « un blocage des mécanismes normaux de la prise de décision de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix de son action »<sup>1</sup>.

La recherche de solution est certainement l'attitude de la plus réaliste elle est d'ailleurs la plus utilisée chez les femmes cadres. Elles se sentent pleinement impliquées dans le conflit et essaient d'écartier 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 résoudre les problèmes rencontrés dans le travail, la femme cadre doit s'appuyer sur des outils qui existent dans l'entreprise « je le sollicite par des emails, réunions » dans cette optique la femme cadre doit être vigilante sur la mauvaise situation et attentive dans tous les détails et elle doit rapidement identifier la nature et la gravité du conflit, une cadre supérieure annonce : « je dois bien cerner l'origine et les causes de ce conflit ». On remarque que notre enquêtée ne traite pas superficiellement ce conflit mais au contraire elle sollicite pour intervenir et trouver une solution au problème, ce qui requiert de vastes connaissances en plusieurs disciplines (droit du travail, management, gestion des ressources humaines.....) et une capacité à gérer la pression qui vient juste après le conflit, la femme cadre doit rester en veille à traiter les mauvaises situations rencontrées dans le monde de travail.

---

<sup>1</sup> March J.G., Simon H. A. Les organisations, édition d'organisation, Paris, 1991, P 11.

**Tableau 9 : Les types de conflits.**

Catégories de réponses	Fréquence	Argument fréquent
Professionnels	7	« il n'accepte pas ma décision »
Total	7	

Source : enquête du terrain

Le tableau ci-dessus démontre que la totalité de non enquêtées déclarent que les conflits qui se constituent au sein de leur entreprise sont beaucoup plus de type professionnel.

Pour cette thématique relative au type de conflits existants dans l'entreprise, l'interviewé responsable de service commerciale dit « la majeure parties des conflits à gérer dans nos service ce sont les conflits professionnels qui sont dû aux relations de travail ». Lors d'un conflit professionnel les femmes cadres, leurs collègues, ainsi que leur supérieur (directeur) se réunissent pour la résolution des conflits professionnels. Alors chacun de ces membres va donner son opinion concernant ce conflit, lorsque l'une de ces femmes cadres a annoncé son point de vu concernant ce conflit. L'un de ces collègues masculin n'a pas accepté la décision de cette femme elle rajoute : « malgré que c'était une excellente solution ».on remarque que La solution proposée par la responsable supérieur management c'est abordable cette solution a était accepté de la part de leurs collègues féminin ainsi que de leur directeur, mais ça reste une contradiction vis-à-vis de leur collègue masculin cela revient à la promotion qu'elle a eu déjà cette femme. Ce conflit a était développé beaucoup plus il a arrivé au point de la sanction.

On comprend à partir de cela que les hommes veulent reproduire la domination masculine dans les milieux professionnels on justifie d'après l'étude de **LUNCHI** « la présence d'une femme à un poste de responsabilité s'apparente encore dans les inconscients à un coup de force contre l'état des choses

communément admis » c'est pour cela les hommes trouvent des difficultés à accepter la supériorité hiérarchique et professionnelle d'une femme.

### **Tableau 10 : la négociation est la stratégie la plus fiable pour la résolution des conflits professionnelle.**

Catégorie de réponses	Fréquence	Argument fréquent
Négociation	6	« la négociation reste notre choix le plus favorable »
Le recours hiérarchique	1	« l'application de la réglementation »
Total	7	

Source : enquête du terrain

Les données de ce tableau rapportant une large participation de la première catégorie où les femmes cadres préfèrent la négociation comme la stratégie la plus fiable pour la résolution des conflits professionnel, mais on trouve seulement une de nos enquêtées femme cadre qui préfère le recours hiérarchique.

On retient de la première catégorie, presque la totalité des femmes cadres considèrent la négociation comme la meilleur technique pour la résolution des conflits au travail une femme interrogée exprime : « la négociation reste notre choix le plus favorisé » les femmes cadre favorise la négociation car elle est d'autant plus facile à conduire une enquêtée a dit : « nous somme de la même région en plus en des relation amicales », à chaque fois que surgit un conflit au travail « nous optons systématiquement pour le dialogue » pour restaurer l'entente entre partie en différent.

Les femmes cadre favorisent toujours la négociation autant qu'existe une possibilité de faire résoudre les conflits au travail « dans la plus part des cas

nous arrivions à débloquent des situations » elle rajoute « la négociation est efficace, tant qu'elle est limitée à nous ». Les femmes cadres préfèrent la négociation pour mieux comprendre le conflit avant de suggérer des solutions, donc la négociation est une étape primordiale que nos enquêtées utilisent pour gérer les situations conflictuelles ainsi que l'entreprise se réfère toujours à la négociation pour gérer les conflits. Une bonne négociation contribuera à un bon climat social et permettra d'éviter l'apparition de conflits majeurs et dévastateurs.

Pour la seconde catégorie la femme interrogée déclare que le recours à la hiérarchie est la plus fiable pour la résolution des conflits elle dit : « je pense que l'application de la réglementation permet la résolution définitive d'un conflit ». Le recours à la hiérarchie permet de résoudre rapidement un conflit, le supérieur hiérarchique va trancher d'une manière définitive, la plus part de temps, le supérieur hiérarchique impose une solution sans forcément résoudre le problème de fond. Les deux parties en conflit ne sont pas sollicitées, la supérieure impose sa solution.

**Tableau 11 : La réussite d'une négociation.**

Catégorie de réponses	Fréquence	Argument fréquent
La communication	7	La bonne communication pour réussir une négociation
Total	7	

Source : enquête du terrain

Dans le tableau ci-dessus sont rapportées les données relatives aux réponses des questions posées dans notre guide d'entretien. On trouve une seule catégorie, ce qui signifie que la totalité de nos enquêtées utilise une seule et même méthode pour faire réussir la négociation elles disent : « la bonne



communication fait réussir une négociation ». La réussite d'une négociation doit s'opérer selon une technique de communication réputée pour son efficacité, la préférence des collègues de travail et dont le rôle de médiateur facilite le processus de négociation. Un terrain d'entente est crucial à définir entre les parties concernées par le conflit.

Nos enquêtées ont répondu qu'elle s'opère selon de bonnes méthode de communication, des arguments solides, convaincants une enquêtée annoncent : « .....une bonne communication menée sur base de solides arguments pour convaincre les partie concernés » une autre interrogée ajoute « préalablement, il faut laisser à la communication toutes les chances possible de faire son effet ».

On peut affirmer que pour réussir une négociation il faut évidemment une communication convaincante.

#### **4. Discussion des résultats:**

D'après l'analyse des tableaux ci-dessus on a remarqué que l'ensemble de nos enquêtées des femmes cadres confirment que les conflits qui se constituent au sien de leur entreprise sont des type professionnel, par leur fréquence est le plus connu dans le monde des conflits, l'organisation économique attribue aux conflits une importance particulière pour les résoudre. Pour résoudre ces conflits professionnels les interviewées déclarent qu'il existe plusieurs méthodes de résolution de ces conflits au travail. Mais, la négociation en reste la méthode privilégiée par le protagoniste. Son avantage consiste en cela qu'elle est la seule méthode capable de garantir un accord amical.

Dans notre hypothèses, les femmes cadres privilégie la négociation comme méthode principale de gestion pour chaque conflit rencontré ceci tant

qu'elle permet de sauvegarder de climat amicale entre les employés au travail, cependant, au vu des résultats obtenus par l'étude, il apparait que les femmes cadres ne se limitent pas la seule négociation comme méthode principale de résolution des conflits puisque certaines se réfèrent aussi au règlement (recours à la hiérarchie).

Pour faire réussir la négociation, ces femmes cadres utilisent la communication comme technique réputée par son efficacité, une bonne communication menée sur base de solides arguments pour convaincre les parties consternés.

En fin, on peut confirmer que la stratégie de la négociation est la plus utilise par femmes cadres au sein de l'entreprise car elle permet la compréhension de chaque partie des aspirations de l'autre partie.

## CONCLUSION

## Conclusion

Il n'est pas aisé d'étudier toutes les facettes de la population féminine active et de déterminer les facteurs qui influent sur la participation de la femme à l'activité économique et sociale du pays. La réussite professionnelle chez les femmes cadres sont celles qui conservent ou améliorent leur situation professionnelle au fil du temps malgré toutes les contraintes et les obstacles qui peuvent entraver leur parcours professionnels. Ces femmes cadres adoptent des stratégies spécifiques pour consolider leur statut, ainsi qu'elles adoptent des méthodes est techniques pour la résolution des conflits professionnels.

Suite à l'analyse des réponses, il est évident d'annoncer qu'on a pu confirmer les deux hypothèses.

Les femmes cadres comme étant dirigeantes visent à affirmer leur statut, d'après ces femme le travail est moyen pour valoriser leur statut car on trouvent aussi qu'elles accordent l'importance au compétence professionnelle, ainsi que l'implication au travail et aussi certaines femmes s'identifient aux valeurs masculines au point d'adopter un comportement d'homme dans leurs pratiques professionnelles, ces femmes cadres enquêtées doivent mettre en avant des comportements professionnels masculins pour montrer qu'elles méritent leurs places dans le milieu de travail.

On a confirmé que les femmes cadres concilient positivement entre les sphères privée et professionnelle à l'aide d'une bonne gestion de temps ainsi que le facteur humain, en plus de cela nos enquêtées ont des bonnes relations vis -à vis de leurs collègues. Le statut de la femme à l'intérieur de l'entreprise est en plein évolution. Les femmes cadres privilégient la négociation comme méthode principale de résolution de ses conflits, les conflits professionnels existent souvent dans les organisations, la gestion des conflits est un progrès de civilisation, elle demeure un moyen réel incontestable pour développer la

performance des employés et restructure l'organisation dans son ensemble. Au cours de cette recherche nous avons essayé de découvrir à l'optimum en quoi consiste cette gestion, pour affirmer une réponse à la question posé de notre problématique. La gestion des conflits consiste en la recherche d'une solution à un problème donné, elle compte en premier lieu la négociation. cette dernière est la stratégie préféré par nos enquêtées, les femmes cadres privilégient la négociation comme la stratégie la plus fiable pour la résolution des conflits.

Afin de conclure, les résultats obtenus dans notre recherche au sein de l'entreprise économique **SENTEX de KHARRATA**, il est évident de poser quelques questions problématiques, qui vont aider les chercheurs qui suivent la perspective de recherche sur :

Quelle sont les causes majeures des conflits entre les employés ?quelle mesure utilisez pour combattre le conflit ?

# Liste bibliographique

## Liste bibliographique

### Ouvrage méthodologique :

- AKTOUF Omar. Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique, éd les presses de l'université de Québec Montréal, 1987.
- ALAIN Blanchet et Cotman Ann. l'enquête et ses méthodes : l'entretien, 2<sup>ème</sup> édition, Armand colin, Paris, 2007.
- ANGERS Maurice. Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, éd Casbah, Alger, 1997.
- DEPLELLEAU François. La démarche d'une recherche humaine, éd de Boeck, canada, 2000.
- GRAWITZ Madeleine. Les méthodes des sciences sociales, Edition, Dalloz, Paris, 2001.

### Ouvrage théorique :

- ADDI Lahouari. Les mutations de la société Algérienne, Ed, la découverte, Paris, 1999.
- ALILUF Mateo. Les femmes et profession scientifique; diplôme universitaire et accès a l'emploi, édition de l'université de Bruxelles, Blegique, 2004.
- AU DEBERT Patrick. la négociation, édition d'organisation, Paris, 1995.
- BATTAGIOLA Françoise. Histoire du travail des femmes, édition la découverte, Paris, 2000.

- BELLENGER Lionel. stratégie et tactique de négociation, 3<sup>ème</sup> édition ESF, Paris, 1999.
- BOUFELDJA.G. Culture de travail et entrepreneurier en Algérie, édition publi book, paris, 2005.
- BOUFFARIGUE Paul, et GADEA Chari. Sociologie des cadres, édition la découverte, Paris, 2000.
- BOURDIEU.P. Sociologie de l'Algérie, 1<sup>ere</sup> édition, 1958, 8<sup>ème</sup> édition aout 2006, paris, 2005, 1958.
- BOUTEFNOUCHET.M. La famille Algérienne Evolution et caractéristiques récentes. 2<sup>ème</sup> édition, SEND, Alger, 1982.
- BOUTILLIER Sophie, ZESTRADE Brigitte. Le Travail de femme accès d'émancipation, édition Harmattan, Paris, 2004.
- BREARD Richard et autres. Gestion des conflits, Edition liaisons, Paris, 2000.
- CADIN Loïc et autre. Gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> Ed, Dunod, Paris, 2010.
- CAMILLERIL.C. Jeunesse et développement, édition du C.N.R.S, Paris, 1969.
- CHERIET.B, droit de la famille et système juridique en Algérie, organisation des notions unies pour l'éducation, 2010.
- CHRISTOPHE Carre. Sortir des conflits avec les autres, éd, Egrolles, Paris, 2003.
- COENEN. J Huther . femme au travail femmes au chômage, édition l'harmattan, Paris, 2004.
- DIMITRILWISS. Gestion des ressources humaines, édition, puf, Paris, 1993.
- DUBAR Claude et TRIPIER Pierre. sociologie des professions 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2005.



- DUNLOP Jhon, Dispute. **Resolution, négociation, and consensus building**, Ed AMBERN House publishing, Dover, 1984.
- GRBI Thierry. **la négociation des conflits** édition Economica, Paris, 2004.
- GUICHARD.J et M. Huteau. **Orientation et insertion professionnelle** 75 concept clé, édition, Dunod, Paris, 2007.
- GUITTET André. **Développer des compétences par ingénieur de la formation**, ESF Edition, Paris, 1998.
- KHODJA SOUAD. **Nous Algériennes a grandes solitude**, éd CASBAH, Alger, 2002.
- LALLENT Michel. **Sociologie des relations professionnelles**, éd la découverte, Paris, 1996.
- LUNGH Cristina. **Et si les femmes réinventaient le travail**. Edition d'organisation, 2002.
- M. SEGALEM, **Sociologie de la famille**, édition Armand colin, Paris, 1986.
- MAURCE Thévene. **La culture d'entreprise**, 1<sup>ère</sup> édition, puf, paris, 1993.
- MICHEL Andrée. **La sociologie de la famille et du mariage**, éd PUF, Paris, 1986.
- MORCHJ. G. Simon H.A. **Les organisations, édition d'organisation**, Paris, 1991.
- MOULAY.A Rachid. **La femme et la loi au Maroc**, éd, Bouchene, 1991.
- NOST.M et autres. **La femme dans le monde contemporaine**, édition Fernand, Paris, 1971.
- SAINAULIEU .Renaud. **identité au travail (les effets culturels de l'organisation)**. 3<sup>ème</sup>éd, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1988.

- SAISAULIEU Renault. **Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement.** 2<sup>ème</sup> édition, éd presse des sciences PO et Dalloz, 1995.
- SHIMON Dalan et autres. **psychologie du travail et comportement organisationnel.** 2<sup>ème</sup> édition Gaétan Morin, Canada, P. 207.
- ST. ONGE Sylvie et autre. **Relever les défis de la gestion des ressources humaines,** Gaétan Morin, 2<sup>ème</sup> édition, Montréal, 2004.
- TOURAINE Alain. **Crise et conflit : lutte étudiante,** Cordes, 1976.
- VAWDEVELD Dailliere. **Femmes Algérienne à travers la condition féminine dans constatois depuis l'indépendance,** édition, opu, Alger, 1989.
- YVANPOTIN. **La gestion des conflits,** éd, Creg, 2008, 2009, Paris.

### **Dictionnaire :**

- FERREOL Gilles. **Dictionnaire de la sociologie,** édition Armand colin, Paris, 1991.
- ETIENNE Jean et al. **Dictionnaire de sociologie,** 3<sup>ème</sup> édition, HATIER, Paris, 2004.
- RAYMAND Boudan et autres. **Dictionnaire de la sociologie,** 1<sup>ère</sup> édition, Larousse, Paris, 1991.

### **Thèses :**

- ZAMORTHE Valérie et all. Equilibre vie professionnelles vie privée comment les entreprise abordent elles cette question ? thèse université Paris ix Dauphine, Paris, 2006.

# **ANNEXES**

## **Guide d'entretien**

1. Pour quelle raison travaillez-vous ?
2. Comment conciliez-vous votre vie professionnelle avec votre vie familiale ?
3. Est-il possible d'expliquer la nature de vos relations avec vos collègues ?
4. Comment jugez-vous votre compétence professionnelle ?
5. Est-il possible de nous expliquer comment l'implication au travail vous aidez à préserver votre statut ?
6. Trouvez-vous que la responsabilité au travail (postes hiérarchiques) doit être un domaine réservé aux hommes ?
7. Pouvez-vous nous décrire les difficultés que vous rencontrez au travail ?
8. Quelle est votre réaction à l'égard de ces difficultés ?
9. Comment réagissez-vous face aux problèmes professionnels ?
10. Participez-vous dans la décision dans votre travail ?
11. Pourriez-vous nous spécifier quelques-uns des conflits qui se sont constitués au sein de votre entreprise ?
12. Quelle est la stratégie la plus utilisée pour la gestion de vos conflits ?
13. Est-ce que vous utilisez la même stratégie dans toutes les situations conflictuelles ? pourquoi ?
14. Comment réussir une négociation ?

# Organigramme

