

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 sciences sociales

Option: Sociologie de l'organisation et du travail

THÈME :

**Les conflits au travail et leur impact sur le
rendement des travailleurs.**

Enquête auprès de S.A.R.L Very Net.

Réalisé par :

DJALALI Fairouz

DALIL Siham

Encadré par :

Dr .BESSAI Rachid

Session juin 2019

REMERCIEMENT

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage et la patience pour mener à bien ce modeste travail.

Nous adressons nos remerciements les plus incérés aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce travail.

*Nous tenons à remercier sincèrement notre encadreur **Mr BESSAI Rachid** d'avoir fait l'honneur d'assumer l'encadrement de notre travail et qui nous a orienté tout au long de cette période.*

Nous remercions aussi tous nos chers enseignants qui nous ont accompagnés durant notre cursus universitaire.

Enfin, nous remercions infiniment l'ensemble du personnel de l'entreprise SARL VERY NET pour sa disponibilité et sa contribution à notre modeste travail.

DÉDICACE

Je dédie ce modeste travail :

- ❖ **A mes très chers parents qui n'ont épargné aucun effort pour mon instruction et qui ont fait preuve de compréhension et de sacrifices, qu'ils ont trouvés dans cette modeste dédicace le témoignage de ma reconnaissance.**
- ❖ **A mes frères, ma sœur et ma belle-sœur qui m'ont soutenu.**
- ❖ **A tous mes amis proches et toutes les personnes qui ont contribuées à la réalisation de ce mémoire.**

FAIROUZ

DÉDICACE

Je dédie ce modeste travail :

- ❖ A mes chères parents *Mhand* et *Rachida*, qui m'ont donnés leur amour et leur tendresse, qui m'encourageaient tout au long de mes études. Je les remercie également pour leurs sacrifices. Que dieu les protège.
- ❖ A ma chère grand-mère (Maman).
- ❖ A ma chère unique sœur Nardjis.
- ❖ A mes chers frères: Kheirddine, Riad, Nafaa, que j'aime, qui m'ont aidé durant ce travail.
- ❖ A mon futur mari Fahim.
- ❖ A mon binôme Fairouz.
- ❖ A mes copines: Louiza, Saloua, Nacira, Khoukha, Imane, Sonia.

La liste des abréviations

SOITEX	Entreprise national des industries textiles soieries(SOITEX)
OMS	Organisation mondiale de la santé
HSE	Hygiène Sécurité Environnement
OPP	Oxford Psychologists Press
PME	Petite et moyen entreprise
ANSEG	Agence nationale de soutien a l'emploi des jeunes
HTA	Hypertension artérielle
SARL	Société à responsabilité limitée
RDC	République démocratique Congo
RH	Ressources humaine

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche.....03

1- Les raisons de choix du thème.....	03
2- Les objectifs de la recherche.....	03
3- Etudes antérieures.....	04
4- La problématique.....	12
5- Les hypothèses.....	15
6- Définition des concepts clés de la recherche.....	16
7- La méthode et la technique utilisée.....	20
8- Déroulement de l'enquête.....	23
8-1 –Pré-enquête.....	23
8-2-Phase de l'enquête.....	24
9- La population d'étude	25
10- Les difficultés rencontrées.....	25

Chapitre II : Aspect théorique des conflits au travail.....26

Section I : Conflits au travail.....26

1- Définition du conflit et conflit au travail.....	26
2- Les origines du conflit.....	27
3- Les sources du conflit.....	28
4- La nature du conflit	30
5- Les formes du conflit.....	31
6- Les types du conflit	34

7-La dynamique du conflit	36
8-Les niveaux du conflit	37
9-Les causes du conflit.....	39
Section II : Les conséquences du conflit sur le rendement des travailleurs	40
1-Conséquence constructive.....	40
2-Conséquence destructive.....	41
3- Facteurs organisationnels et psychosociaux de perturbation.....	41
4-Définition du rendement.....	46
5-Facteurs influençant le rendement humain.....	47
6-La performance organisationnelle.....	49
Section III Prévention et gestion des conflits au sein de l'entreprise.....	50
1-La notion juridique de la prévention des conflits au travail.....	50
2-Moyens de prévention des conflits.....	50
3-Les modalités de dépassement des conflits	52
4-Relation et communication dans l'entreprise.....	54
Chapitre III : cadre pratique de la recherche.....	58
1-Présentation générale de l'organisme d'accueil	58
2-Analyse des données personnelles.....	61
3-Explication de L'analyse thématique du contenu des entretiens.....	64
4-Analyses thématiques du contenu des entretiens.....	66
5-Synthèse et résultat de la recherche.....	96
Conclusion	
Bibliographie générale	
Annexes	

Introduction générale

Introduction Générale

La question du conflit au travail a suscité beaucoup d'intérêt dans la recherche organisationnelle depuis la deuxième moitié du XX^{ème} siècle. Certains en font même un concept central dans l'étude des relations de travail, considérant que ce phénomène est omniprésent dans la vie d'une organisation.

En effet, le conflit est une composante et une conséquence évidente de la vie en société, chaque individu est appelé au cours de son existence à vivre une multitude de conflits à-travers son interaction avec les autres individus dans les différents environnements et différentes situations.

Le conflit en entreprise relève à la fois du conflit interindividuel (ou interpersonnel) et du conflit collectif. Malgré qu'un organigramme et une hiérarchie sensés garantir l'activité des salariés et/ou des collaborateurs des entreprises vers l'efficacité optimum, aucune organisation de la production ou des services ne peut prémunir contre l'existence de conflits interpersonnels.

L'individu en tant que partie prenante et acteur incontournable dans l'entreprise cherche toujours à s'épanouir par une participation directe ou indirecte dans la gestion de l'organisation, en véhiculant des idées, des normes et des valeurs différentes, voir même contradictoires, ce qui peut provoquer des conflits au sein de cette organisation.

Le conflit est inhérent à la vie sociale. Dans l'entreprise, le fait que des individus sont en commerce relationnel rend nécessaires leur accords mais inévitables leurs désaccords, obligée leur coopération mais probable leur antagonisme.

En conséquence, un conflit qui émerge au sein d'un groupe de travail constitue un obstacle au processus de production et/ou de solidarité de ce dernier. Ainsi que, les travailleurs stressés ont davantage de risque d'être en mauvaise santé, peu motivés, moins productifs et moins respectueux pour les

Introduction Générale

règlements intérieur du travail, en conséquence, l'entreprise devient moins performante face à la concurrence du marché, mais le règlement du conflit en milieu de travail et la résolution de ces problèmes peuvent favoriser des idées créatrices, de meilleures relations de travail et un milieu de travail plus sain.

Enfin, les entreprises sont appelées à connaître et à comprendre les origines de ces conflits organisationnels, pour trouver des méthodes et des stratégies compatibles, afin de les prévenir et de les prendre en charge d'une manière précoce et efficace.

L'objectif de cette étude est de faire prendre conscience de la réalité des conflits au travail dans les entreprises, en particulier au sein de l'entreprise S.A.R.L VERY NET, et d'identifier leurs causes, leurs sources, leurs conséquences sur l'organisation et ses travailleurs, ainsi les mesures prises pour les prévenir et les prendre en charge. Pour aborder notre thème de recherche, nous avons reparti notre travail en trois grands chapitres :

-Le premier chapitre : est réservé au cadre méthodologique. Y est présenté notre problématique de recherche, ainsi que la proposition des hypothèses, et aussi la méthode et les techniques utilisées.

-Le deuxième chapitre : il concerne l'aspect théorique du conflit au travail.

-Le troisième chapitre : il englobe l'étude pratique et la présentation du terrain d'étude ainsi que l'analyse, la présentation des résultats d'étude, et la vérification des hypothèses.

Chapitre I :
Cadre méthodologique de la
Recherche

1-Les raisons du choix du thème :

Dans toute recherche scientifique, le chercheur doit avoir un centre d'intérêts et d'attention vers un sujet bien déterminé.

Notre choix de thème porte sur les conflits au travail et leurs influences sur le rendement des travailleurs au sien de l'entreprise, pour les raisons suivantes :

- Le conflit au travail est un phénomène qui marque l'actualité au sien de plusieurs entreprises algériennes.
- La volonté d'approfondir nos connaissances sur cette thématique.
- Mener une enquête sur le terrain pour connaître le monde de travail, afin de nous préparer à la vie professionnelle.

2-L'objectif de la recherche :

- Notre recherche vise à cerner les conflits existants au sein de l'entreprise algérienne et comprendre leurs origines.
- admettre l'impact des conflits sur l'entreprise et sur ses travailleurs.

3-Etudes antérieures :

Plusieurs études ont été réalisées en termes de conflits au travail, vu son importance en sociologie de travail. Parmi ces études :

3-1-Rahali Amina Souad ; thèse de magister en management des ressources humaines à l'université de Tlemcen en 2009 :

-L'étude est intitulée : « Les relations de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise ». Cas de l'entreprise Algérienne EPE SOITEX Tlemcen, l'étude est réalisée sur un échantillon de 58 travailleurs divisés en groupes de 06 à 08 travailleurs pour chaque atelier.

-La question centrale était la suivante : comment parvenir à une gestion efficace de conflits au sein d'une organisation ?

-Les sous-questions :

- Pourquoi les conflits naissent-ils ?
- Qui peuvent être les protagonistes ?
- Quelles répercussions ont-ils sur la vie de l'entreprise ?
- Quelles solutions peut-on envisager pour les résoudre ?

-Les hypothèses étaient les suivantes :

- le conflit fait partie intégrante des relations au travail.
- les conflits génèrent aussi des effets positifs sur l'entreprise.

-Les résultats :

Cette étude a permis de prendre conscience d'un certain nombre d'insuffisances en matière de relations de travail, dans cette importante entreprise de la wilaya de Tlemcen. D'abord un climat social malsain qui s'est traduit par de nombreux conflits individuels et collectifs, accompagné d'un fort taux d'absentéisme et arrêts de travail. Ensuite des rapports tendus entre les

différents niveaux hiérarchiques et même entre les collègues du même niveau, qui s'expliquent en grande partie par l'absence de la négociation sociale comme outil de gestion des désaccords. Enfin, une fuite de responsabilité des responsables devant la recherche des causes réelles de ce malaise social et de ses différentes formes d'expression. Ainsi, globalement il n'existe pas de mécanisme formel de gestion rationnelle des relations de travail dans la SOITEX ; aussi, pour la continuité de cette unité, il est impérieux de mettre en valeur la dimension humaine, qui par ailleurs, ne manque pas d'atouts sur les plans financiers et matériels.

Le conflit peut être positif tout autant que nous nous sentons équipés pour le comprendre, l'appréhender dans sa complexité et le résoudre, voire l'anticiper.

Le conflit n'a donc pas de vertu créatrice en soi, ce qui est créateur, c'est de comprendre le conflit d'une part, et de le gérer d'autre part.

Suivant leurs capacités d'adaptation, le degré d'organisation dans l'entreprise et le style de communication adopté, les collaborateurs vont connaître plus ou moins de tensions dans leur vécu professionnel quotidien.

Le manager doit être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur, il doit toujours pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe lors des pauses par exemple, afin de donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuelles incompréhensions et les petites tensions. Ces dernières, si elles ne sont pas évacuées rapidement, peuvent s'accumuler et constituer des conflits larvés qui se manifestent tôt ou tard de manière violente. C'est ce que le manager doit absolument éviter, des affrontements ouverts entre collaborateurs qui peuvent constituer des points de non-retour, des causes de démission ou de démotivation des collaborateurs, sans compter l'ambiance malsaine et stressante qui en résulterait.

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

Ce dernier doit être impartial s'il veut que le sentiment d'équité domine dans l'entreprise et que ses jugements soient acceptés par tous les Collaborateurs. (RAHALI Amina Souad ,2009)

3-2-Enquête internationale sur le conflit au travail par OPP le 11 septembre 2009 :

OPP est l'un des premiers cabinets de conseil européen spécialisé dans la psychologie du travail. D'envergure internationale, implanté dans plus de 25 pays, OPP intervient à la fois auprès de PME et de nombreuses entreprises multinationales. Le cabinet bénéficie de plus de 20 ans d'expérience dans le développement et la mise en place de questionnaires psychométriques. Son expertise couvre un large éventail d'outils et de méthodes fiables et éprouvées, étayé par des recherches de pointe en psychologie. Psychologues du travail et spécialistes des ressources humaines

-La question était la suivante : D'où partent les conflits, quels sont leurs effets sur les salariés et les entreprises ?

85% des salariés disent être confrontés à des conflits sur leur lieu de travail. C'est ce que dévoile l'étude par OPP, leader international des tests psychométriques, auprès de 5 000 salariés, dans 9 pays d'Europe et du continent américain.

Elle met en lumière les disparités qui existent entre les différents pays, les conséquences pour les entreprises et les employés, et les pistes pour retrouver l'équilibre. Partant du constat simple que tout conflit peut entraîner des désagréments pouvant perturber le bon fonctionnement des activités, 5 000

salariés ont été invités à s'exprimer sur : comment ils voient le conflit sur leur lieu de travail, les facteurs perçus comme destructeurs et comment ils ont vu la situation s'apaiser ou empirer selon les différences de comportement.

85% des salariés avouent être confrontés à un/des conflit(s) sur leur lieu de travail. Les chiffres montrent que les Allemands et les Irlandais sont en tête avec plus de 3 heures par semaine (3.3), la France arrive en 5ème position avec un peu moins de 2 heures (2.8). Pour rappel la moyenne se situe à 2.1.

Les conflits proviennent principalement des chocs de personnalités et d'égos (49%), du stress (34%) et de la surcharge de travail (33%). Encore une fois, ils diffèrent selon les pays, par exemple : en France c'est le manque d'honnêteté qui a été considéré comme un des facteurs clés (36%), alors qu'au Brésil c'est plutôt les chocs de valeurs qui sont mis en avant (24%). Pour les salariés il y a également un prix à payer : pour 27% d'entre eux cela débouche sur des attaques personnelles, 25% ont constaté que cela avait entraîné des maladies ou arrêts de travail et 9% indiquent que cela peut entraîner une fin de projet. En France, les salariés semblent être mieux lotis, ils ne sont que 18% à déclarer subir des attaques personnelles.

« Avec cette étude nous mettons enfin des % là où la plupart du temps il n'y avait que perceptions, ou observations. Finalement ce qui est le plus insensé c'est que si les résultats parfois nous semblent évidents c'est que nous acceptons l'idée que le conflit fait partie prenante du monde du travail et qu'on ne peut rien y faire » précise Antony Erb Directeur OPP France.

Seulement 44 % des personnes interrogées sont formées à la gestion des conflits, Réinstaurer le dialogue semble donc primordial. Les outils psychométriques donnent aux professionnels RH, managers et cadres dirigeants les moyens de mettre en place la discussion et de rendre les différences constructives. Et surtout, ils permettent aux salariés de mieux se comprendre

eux-mêmes pour mieux s'adapter à la situation et la personnalité de leur interlocuteur. La formation est également un moteur important pour faire face aux conflits en entreprise. Néanmoins, sur les 5 000 personnes interrogées, moins de la moitié (44%) avait reçu une formation, de quel type que ce soit, sur la gestion de ces conflits. Là encore, des disparités se font sentir – le continent américain à une plus forte propension à tirer profit de la formation : 68% des salariés brésiliens et 57% des américains ont reçu une formation dans ce domaine. A l'inverse, l'Europe fait figure de parent pauvre : trois quart des salariés français (73%) et quasiment la même proportion de leurs voisins belges (72%) n'en bénéficient pas. Même constat dans les autres pays européens où moins de la moitié des salariés sont formés. Or la quasi majorité des personnes ayant suivi une formation (95%) déclare être plus à même de gérer ces conflits, 41% ont une meilleure compréhension de l'autre et 27% se sentent plus en confiance. (Enquête internationale par OPP le 11 septembre 2009).

3-3-L'étude de chercheur Delphin NSENGA MANGA :

Elle a été menée en 2011, à la Faculté de l'art philosophie et la sociologie de l'institution supérieure d'études sociales de Lubumbashi RDC République Démocratique de Congo. L'étude est intitulée : « La gestion des conflits collectifs du travail face au climat social ». Cas de l'hôpital Gécamines sud de Lubumbashi République démocratique de Congo.

-La question central : Quelles seraient les sources des conflits collectifs du travail dans une entreprise ?

-La question secondaire : Quelle serait la mesure d'anticipation de résolution des conflits collectifs du travail ?

-Les hypothèses :

- Sa première hypothèse est basée sur : Des causes liées d'une part, aux mauvaises conditions de travail et d'autre part, à la non amélioration de salaire. Le législateur prévoit la procédure de conciliation passant par l'inspecteur de travail.
- Sa seconde hypothèse : A l'échec de cette dernière, la résolution passerait alors par la commission de médiation. En général, lorsque la médiation n'apporte pas des résultats positifs, les belligérants pourraient recourir à la grève.

-Terrain d'études :

Le champ de l'enquête s'étend sur l'hôpital Gécamines sud qui se trouve à Lubumbashi capitale cuprifère du Congo. Il se situe plus précisément dans la commune de Lubumbashi, quartier Mampala, province du Katanga. Le milieu professionnel des travailleurs de l'hôpital GCM SUD ; La population totale s'élève actuellement à 140 travailleurs cadres, maîtrises et agents d'exécution composés des engagés et des vacataires. L'échantillon d'étude c'est 35 Travailleurs.

-Résultats :

1. Le respect et la mise en exergue des clauses issues des négociations collectives en vue d'impulser les ressources humaines à la compétence et à l'esprit d'équipe solide.
2. La création d'un centre d'études de la température sociale pour connaître la motivation des collaborateurs et de mieux comprendre certains dysfonctionnements, anticiper les difficultés sociales, motiver et fidéliser la compétence humaine par une bonne communication interne, évaluer les impacts du « risque social » (coût, le devenir de l'entreprise...), améliorer l'image et la notoriété de l'entreprise.(Delphin NSENGA MANGA, 2011).

3-4-L'étude du chercheur LARFI Leila :

Elle a été menée en 2012-2013 à l'université de Bejaia, faculté des sciences humaines et sociales.

L'étude est intitulée « les stratégies de gestion des conflits dans les entreprises privées », cas pratique : SARL AMIMER Construction située à Seddouk, Bejaia. L'enquête est réalisée auprès d'un échantillon de 25% cela veut dire, 4 cadres supérieurs, 6 cadres, 8 agents de maitrises, 32 agents d'exécutions.

-Cette recherche est basée sur deux questions :

- Les désaccords des employés aboutissent-ils aux conflits de travail chez AMIMER Construction ?
- Quelle est la stratégie la plus fiable pour une résolution définitive des conflits ?

-Deux hypothèses qui ont servi à la réalisation de la recherche :

- Les tensions de travail aboutissent généralement aux conflits.
- La stratégie de négociation est la méthode la plus utilisée et la plus fiable pour la résolution des conflits au travail.

-Les résultats obtenus de cette recherche :

- Un malaise ou un malentendu dans un environnement de travail peut conduire un employé à une décision de démission, par contre dans certains cas les employés préfèrent surtout exposer leur problème en vue d'une régulation satisfaisante.
- La négociation est considérée la méthode maitresse pour la résolution des conflits, car elle propose plus de solution que les autres stratégies des

conflits. Elle permet la compréhension de chaque partie des aspirations de l'autre partie et ainsi de régler les conflits clairement.

- Cette étude a montré que l'ensemble des enquêtés parlent de la résolution des conflits par la négociation et qu'ils sont pour la mise en œuvre de cette stratégie, ils informent que leurs chefs hiérarchiques et même le directeur du complexe, permettent de discuter sur tout type de problème qui arrive entre leurs mains, et essayent toujours de satisfaire les besoins des ouvriers. En deuxième lieu, les cadres qui sont le pilier de cet organisme insiste sur l'idée de porte ouverte à toute personne ayant un problème à régler, autrement dit, l'ensemble des cadres travaillent en collaboration pour participer à la négociation des conflits afin de bénéficier d'une expérience de résolution pour ces participants, ils ne mettent pas en compte leurs statuts ni leurs positions, ou la nature des tâches exécutées, donc on constate qu'ils sont suffisamment en mission qui exige un savoir-être, un savoir-faire et une expérience dans le domaine de la négociation.(LARFI Leila, 2012).

4-Problématique :

L'entreprise est un lieu où un ensemble d'individus coopèrent entre eux, échangent en permanence avec la société qui les entoure ; l'entreprise est à la fois un lieu de production et une organisation : c'est un lieu de production parce que l'entreprise est un agent économique et qu'elle cherche l'efficacité et la productivité, grâce à celle de ses employés et de ses machines ainsi les produits, et une organisation, constituée d'individus qui vont s'organiser collectivement pour résoudre les problèmes, produire, vendre un produit, un service et agir en vue d'un objectif commun. Ces individus sont donc en relation nécessaire avec d'autres individus et ces relations se font selon certaines contraintes organisationnelles (règlement, procédures de travail, habitudes de travail, statuts hiérarchiques, rôles...) qu'ils devront respecter. En effet, cette collaboration collective n'est possible que par le respect de la hiérarchie qui attribue à chacun d'eux un statut et un ou plusieurs rôles. Chaque rôle se définit au sein de l'entreprise en rapport avec les autres rôles des autres individus. (Christian Thuderoz, 2010, p.14).

L'approche de l'école des relations humaines est venue pour prouver que le capital social et sa cohésion sont importants pour que l'entreprise survive, selon Elton Mayo, à partir de son expérience réalisée à (Western électrique), il a démontré l'importance de l'homogénéité d'un groupe de travail (objectif, solidarité) et la participation (distinction, coopération) dans l'efficacité du travail.(Rahali Amina Souad, p 10).

En revanche, vu la nature humaine, le stress généré par la rationalisation du travail, les relations hiérarchiques, les difficultés personnelles et le manque de motivations au travail, ces liens sociaux connaissent de temps à autres des tensions qui peuvent conduire à des conflits sociaux. « Les relations interdépendantes en milieu de travail constituent un terrain fertile pour les

conflits. Les entreprises sont des jardins luxuriants qui abritent plusieurs variétés de cette mauvaise herbe susceptible de saper les relations. » (Dana, 1990, p.31).

Un conflit est souvent la constatation d'une opposition entre personnes. Dit comme cela, le conflit est donc une situation incontournable dans l'entreprise. Pourtant, le conflit n'est que l'expression de l'entreprise en mouvement (théorie de systèmes), le problème n'est donc pas le conflit, mais les effets de celui-ci lorsque le système ; ne peut le digérer.

Le conflit peut être collectif comme il peut être individuel, il peut prendre plusieurs formes : la colère, la frustration, la rancune, le dégoût. Dans une situation maîtrisée, on parlera alors de contractions entre personnes : débat contradictoire, parfois houleux, mais qui fait évoluer les points de vue. En outre, le conflit peut aussi se teinter d'agressivité et de violence.

Un conflit en entreprise peut naître et s'amplifier à partir d'un simple désaccord, qui peut conduire à un rapport de force qui mine tout esprit de collaboration. Le climat de confiance se dégrade progressivement. Des valeurs sous-jacentes sont souvent ébranlées, comme le respect d'autrui. Si le conflit s'accroît, il émerge également le sentiment d'un dérèglement, d'un dysfonctionnement dans les relations ou dans l'organisation de l'entreprise, ainsi que le conflit s'éclate lorsque les forces en présence ne voient pas ou ne voient plus de possibilités de se dialoguer, de s'entendre et de se communiquer. La tension monte, chaque partie perçoit que ses intérêts sont spoliés ou menacés, le rapport de force devient des prises de position antagonistes, chacun se cantonne derrière ses remparts, les défenses se fortifient, la méfiance met en péril tout désir de communiquer sur un pied d'égalité.

Ces conflits qui s'émergent en milieu organisationnel, peuvent avoir de nombreux impacts négatifs tant pour l'entreprise que pour les individus qui la composent. Au niveau des individus, une recherche effectuée par l'Institut de

recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail (Brun et al. 2003) a permis de constater que les conflits interpersonnels représentaient la troisième plus importante source de stress vécue dans les organisations. L'insatisfaction à l'égard de l'emploi, la diminution du niveau d'engagement envers le groupe de travail et la diminution de la créativité sont d'autres impacts attribuables aux situations de conflits. Les conflits sont également onéreux pour l'entreprise suite à l'altération du climat de travail, et à la mauvaise transmission des informations ainsi l'augmentation du taux d'absentéisme, et le nombre de journées de maladie. (M. Gabarotte Fabrice, 2014, p.6).

Les relations professionnelles, entre personnels, ou entre responsables ne sont pas seulement gouvernées par l'organigramme, mais aussi par leurs caractères et leurs personnalités, il peut donc se manifester par un conflit, on infère que les habitudes neutres tenteront de modifier toute une organisation. Pour **M. Crozier**, dans toutes les organisations, les acteurs cherchent à accroître leurs autonomies et à développer leurs stratégies (jeu du pouvoir) qu'ils adoptent pour le contrôle des zones d'incertitude (André Akoun et pierre Ansart, 1999, P103).

Enfin, la prévention est certainement à mettre en avant, l'organisation doit prendre des mesures de préventions pour éviter toute situation conflictuelle. Lorsque le conflit est présent, en installant un climat propice à la communication interne et en créant un dialogue constructif et un style de management adapté à l'organisation, ses effets négatifs seront inhibés.

Aujourd'hui, l'entreprise algérienne donne plus d'importance à la question liée au conflit de travail, qui influence sur le rendement de ses travailleurs et sur sa performance. Dès lors notre problématique est donc axée sur le questionnement central suivant : Quel est l'impact du conflit au travail sur le rendement des travailleurs au sein de l'entreprise SARL VERY NET ?

Certaines interrogations découlent de cette problématique à savoir :

- Quelles sont les raisons de l'apparition des conflits dans les entreprises ?
- Quels sont les conséquences des conflits sur les travailleurs et l'entreprise ?
- Comment peut-on prévenir les conflits au travail ?

5-Les hypothèses:

Selon Madeleine Grawitz « C'est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes ». (Madeleine Grawitz, 2004, p209)

Selon Omar Aktouf, « une hypothèse est en quelque sorte une base avancée dès que l'on cherche à prouver. C'est la formulation préforma de conclusions que l'on compte tirer et qui l'on va s'efforcé de justifier et de démontrer méthodiquement et systématiquement. En bref et d'une façon très générale, on peut dire qu'une hypothèse est une supposition que l'on fait d'une chose possible ou non et dont on tire une conséquence ». (Omar aktouf, 1987,58)

- **H1** : Les conflits au travail affectent le bien être physique et psychologique des salariés, qui peuvent avoir un impact négatif sur leurs rendements au sein de l'entreprise.
- **H2** : l'absence d'une bonne communication dans l'entreprise est souvent la source des conflits, pouvant réduire l'esprit de toute collaboration.
- **H3** : l'établissement d'un règlement intérieur qui favorise les meilleures conditions de travail, aide à prévenir les conflits au sein de l'entreprise.

6-Définition des concepts :**6-1-conflit:****a-Définition sociologique :**

Opposition entre des individus ou des groupes sociaux défendant des valeurs ou des intérêts divergents, et cherchant à instaurer un rapport de force en leur faveur. Pour Durkheim, le conflit est perçu comme pathologique, comme l'expression d'une situation d'anomie, comme un défaut d'intégration. (Yves Alpe, 2010, P52).

b-Définition opérationnelle :

Désaccord entre deux groupes ou entre individus qui ont des opinions différents .Ou la rencontre de sentiment, d'intérêts opposant : querelle, lutte du pouvoir.il peut avoir un conflit individuel ou collectif.

6-2-Conflit individuel :**a-Définition sociologique :**

Désaccord né à l'occasion de la relation de travail, entre l'employeur et un salarié ou un apparente qu'il emploie. Ce conflit relève de la compétence du conseil des prud'hommes. (Jean-Marie Peretti, 2001,p 65).

b-Définition opérationnelle :

C'est l'opposition de l'employeur à un seul salarié.

6-3-Conflit collectif :**a-Définition sociologique ;**

Épisode de la relation de travail au cour duquel les rapports entre un employeur et un groupe de salariés se détériorent à l'occasion d'un désaccord

non résolu, il se traduit généralement par un mouvement de grève.(Jean-Marie Peretti, 2001, P65).

b-Définition opérationnelle :

Lorsqu'un conflit du travail porte sur un objet opposant un employeur à un groupe de salariés.

6-4-conflit organisationnel**-Définition sociologique :**

Sont proches des tensions internes d'un système social. Les adversaires sont ici placés, non pas l'un en face de l'autre sur un champ de bataille, mais à l'intérieur d'un même champ social, défini par des frontières et organisé autour de valeurs culturelles et de normes sociales. (ALBIN MICHEL, 2007, p159)

6-5-Travail :**a-Définition sociologique :**

Au sens courant, effort, activité pénible.

Chez **Adam Smith** et chez **Karl Marx** comme une activité productrice, une transformation de la nature qui permet d'accroître la quantité de biens et de services mis à la disposition des individus. (Yves Alpe et les autres, 2010, p 349).

b-Définition opérationnelle :

C'est un ensemble des activités manuelles ou intellectuelles exercés pour parvenir à un résultat utile déterminé .

6-6-Relation professionnelle :**a-Définition sociologique :**

Rapports sociaux établis autour du travail salarié; action auxquelles ils donnent lieu (conflit, négociations engagés à l'initiative des salariés, des employeurs ou des forces qui les représentent : syndicat, patronat, pouvoirs publics);configuration des règles qui en résultent.(Raymond Boudon et autres, 2012, P197)

b-Définition opérationnelle :

Ensemble des rapports qui s'établissent dans le cadre du travail entre les salariés et l'employeur, les organisations qui les représentent et l'Etat.

6-7-Entreprise :**a-Définition sociologique :**

D'après Christian Thuderoz, « Ensemble articulé de trois sous système autonomes :le système productif, le système organisationnel, le système institutionnel ,en interaction étroite avec un écosystème ,l'environnement de l'entreprise et pour l'Insee l'entreprise représente toute unité légale, personne physique ou personne morale qui, jouissant d'une autonomie de décision ,produit des biens et des services marchands .pour Alain Touraine ,l'entreprise se caractérise par son autonomie, son organisation ,son but économique .(Yves Alpe et autres, 2010 , p 115).

b-Définition opérationnelle :

C'est un groupement d'individu qui sont réunissent pour un objet commun.

6-8-rendement :**a-Définition sociologique**

La notion de rendement est souvent utilisée pour mesurer et présenter la productivité physique d'un facteur de production (travail, capital, terres) c'est-à-dire la quantité de production réalisée par une unité du facteur. (Jean-Yves capul, 2013 P 395).

b-Définition opérationnelle ;

Est le rapport entre le résultat obtenu par une tâche et le temps qui lui est attribué.

6-9-Prévention :**a-Définition sociologique :**

Ensemble de mesures prises contre certains risques. La prévention a pour but d'empêcher une chose fâcheuse de se produire. La prévention peut être éducative, prospective, active. (Jean-Marie Peretti, 2001, P175)

b-Définition opérationnel :

C'est un ensemble des procédures prises pour préserver une situation donnée (économique, social, environnemental). D'une dégradation, accident ou d'une catastrophe. La prévention repose sur l'évènement de perturbations négatives ou sur la réduction de leur probabilité. C'est l'aspect prévention proprement dit, auquel s'ajoute ensuite des mesures de protection.

6-10-Règlement intérieur :**a-Définition sociologique :**

Le règlement intérieur est un document rédigé par l'employeur dans lequel il définit les règles relatives à l'entreprise et la discipline sur le lieu de

travail. D'après Peretti, c'est « le document écrit par lequel l'employeur fixe exclusivement les mesures d'application de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité dans l'entreprise ; les conditions dans lesquelles les salariés peuvent être appelés à participer à la demande de l'employeur ».

(Jean Marie Peretti, 2005, page 277).

b-Définition opérationnelle : Le règlement intérieur est un document rédigé par l'employeur, dans lequel il définit les règles relatives à l'entreprise et la discipline sur le lieu de travail.

7-La méthode et les techniques utilisées :

7-1-Le choix de la méthode :

Chaque recherche scientifique, consiste à utiliser une démarche scientifique qui permettra de réaliser ses objectifs. Dans notre recherche, afin de tracer l'objectif est d'avoir le résultat final de notre recherche, on a suivi les étapes méthodologiques qui correspondent à la nature du sujet.

On trouve Omar AKTOUF qui la considère comme : « une procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soit clair, évident et Irréfutables ». (AKTOUF Omar, 1987, p 27).

Ainsi, pour mettre en pratique notre recherche, nous avons opté pour la méthode qualitative, qui est la plus adéquate avec le sujet de notre recherche dans le but de recueillir le maximum d'informations qui serviront à vérifier nos hypothèses, ainsi de répondre à nos objectifs. Le choix de cette méthode est justifié par la nature de notre échantillon d'étude.

«C'est une méthode d'analyse qui ne recourt ni au calcul ni au dénombrement, mais qui privilégie les aspects qualitatifs des actions sociales dans le but de les interpréter et de les comprendre ». (YVES Alpe et autres, 2010, p 207).

La méthode qualitative est définie « comme étant une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de phénomènes. Elle ne nécessite ni comptage ni quantification pour être valide, généreuse et complète, même si elle n'exclut pas de telles pratiques. Son résultat n'est, dans son essence, ni une proportion ni une quantité, c'est une qualité, une dimension, une extension, une conceptualisation de l'objet ». (PAILLE Pierre et autres, 2009, p 11).

7-2-Les techniques utilisées :

Chaque recherche exige une technique qui doit être adéquate et bien choisie pour le recueil des informations sur le terrain, car bien choisir cette technique de recueil des données détermine les résultats finals de l'enquête.

Selon Madeleine GRAWITZ, « toute recherche à caractère scientifique, doit compter sur l'utilisation des procédés opératoires, rigoureux et susceptibles, d'être appliqués dans la réalité que l'on appelle technique ». (GRAWITZ Madeleine, 2001, P352).

Une technique « est un moyen précis pour atteindre un résultat partiel, à un moment et à un moment précis de la recherche. Cette atteinte de résultats est directe et relève du concret, du fait observé, de l'étape pratique et limitée ». (AKTOUF Omar, 1987, p27).

-L'observation :

La technique de recherche que nous avons retenue est l'observation. «L'observation aide à répondre à des questions sur l'objet étudié et à analyser la manière avec laquelle on procède pour choisir ces questions et élaborer une stratégie. Les connaissances permettent l'observateur de satisfaire sa curiosité intellectuelle, d'élaborer un savoir systématique sur l'objet et de réguler ses conduites professionnelles» (Alain BLANCHET et al., 2000, P : 23).

«Dans l'enquête et l'expérimentation, technique de collecte des données dans laquelle le chercheur mesure les caractéristiques (fréquence, durée, délais, etc.) de certains comportements des participants en faisant le témoin immédiat dans un contexte déterminé» (Sylvain GIROUX, Ginette TREMBLAY, Méthodologie des sciences humaines, la recherche en action, 3ème édition : ERPI, Québec, 2009, P : 72).

Ainsi, cette technique, nous a permis de nous familiariser avec le terrain et d'approfondir nos connaissances sur les conflits au travail et leurs impacts sur le rendement des salariés au sein de l'entreprise S.A.R.L VERRY NET

-L'entretien :

Pour mener à bien notre enquête nous avons utilisé l'entretien comme technique de collecte de données, cette dernière consiste à un échange verbal entre deux ou plusieurs interlocuteurs qui se déroulent si possible dans un lieu qui favorise la communication.

« Cette technique est un procédé d'investigation scientifique, utiliser un processus de communication verbale pour recueillir des informations en relation avec le but fixé.» (GRAWITZ Madeleine, 2004, P.151).

A cet effet, nous avons choisi de travailler avec un guide d'entretien semi-directif qui convient à notre thème de recherche qui s'intéresse à un phénomène complexe nécessitant des interrogatoires minutieux, il est constitué de différentes

rubriques en relation avec le sujet étudié, composé de 16 questions réparties en quatre axes principaux :

-Le premier axe porte sur les données personnelles (âge, sexe, niveau d'étude, catégorie socioprofessionnelle, ancienneté...etc.).

- Le second axe est relatif aux conflits et leurs conséquences sur les travailleurs et l'entreprise.

- Le troisième axe est relatif aux sources des conflits et rôle de la communication dans l'entreprise.

-Le quatrième axe porte sur la gestion et les moyens de prévention des conflits dans l'entreprise.

8-Le déroulement de l'enquête :

Notre enquête s'est déroulée du 03 Mars 2019 au 03 Avril 2019 au sein de l'entreprise SARL VERY NET en deux phases :

8-1-La pré- enquête :

Elle est considérée comme la première étape qui constitue la base de toute enquête. Cette dernière se définit comme « une démarche qui s'inscrit dans un plan préétabli et qui obéit à des règles relativement précises pour en faire ce peut, aux exigences d'objectivités et des rigueurs de la méthode scientifique (LOUBEART Jean louis, 2000, p47).

Notre pré-enquête consiste à cerner notre thème d'étude, avoir des informations sur les conditions de travail, c'est la première confrontation et contact avec le terrain qui nous a permis de se familiariser et de cerner les techniques de collecte de données.

Selon Omar ACTOUF « la prés-enquête est une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise est surtout à construire des hypothèses qui soient valides, fiables et justifiées. De même la prés-enquête permet de fixer en meilleure connaissance de cause, les

objectifs précis, aussi bien finaux que partiel que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ses hypothèses » (OMAR Actouf, 1987, P102).

C'est une enquête pourtant sur un petit nombre d'enquêtés ou de documents pour tester les hypothèses et le questionnaire avant d'entreprendre l'enquête elle-même. Donc la pré-enquête est une phase très important dans toute recherche scientifique. A cet effet, on a procédé à l'observation qui nous a permis de découvrir le terrain de recherche, de collecter les informations nécessaire pour la bonne formulation des hypothèses, et de délimiter le champ de la recherche afin d'avoir une idée générale sur le système de travail dans l'entreprise. Comme on a réalisé des entretiens exploratoires avec deux responsables : un cadre en HSE et le responsable de comptabilité et de finance qui nous a permis de collecter un ensemble d'informations concernant notre thème d'étude. C'est avec l'aide de ces mêmes responsables que nous avons obtenu certaines informations pour commencer notre enquête, cette étape nous a permis de clarifier notre problématique et nos hypothèses et de préparer notre questionnaire.

8-2-La phase d'enquête :

Caractérisé par la réalisation des entretiens auprès des employés qui sont dans de 3 différentes catégories à savoir : cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution, en utilisant le questionnaire obtenu après la phase de pré-enquête. Notre thème a été validé et accepté par la direction de l'organisation, on nous a accordés le temps nécessaire pour réaliser notre enquête. Nous avons pu réaliser 15 entretiens, ladurée moyenne de chacun est de 45 minutes, durant une période de (30) jours dont cela nous a permis de réunir le maximum d'informations, là où ces derniers ont répondues d'une façon claire et objective.

9-la population d'études :

La population d'études «est un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lesquels porte l'investigation» (Angers Maurice, 1996, p.226).

L'entreprise **S.A.R.L VERY NET** compte 123 salariés répartis en trois (03) catégories socioprofessionnelles à savoir les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution. On a touché dans notre étude à toutes ces catégories socioprofessionnelles. (6 cadres, 6 agents de maîtrise, 3 agents de production) en tout, on a interrogé 15 enquêtés sur 123 travailleurs. Ces éléments sont choisis par un intermédiaire.

10- Les problèmes rencontrés :

Chaque recherche scientifique est susceptible d'être confrontée à des problèmes d'ordre différent. Au cours de la réalisation de notre travail de recherche, nous avons rencontré de multiples obstacles qui nous ont retardés et embrouillés dans les points suivants :

- La durée de stage était très courte pour prendre connaissance de tous les aspects du sujet.
- Manque d'ouvrage concernant notre thème au niveau de la bibliothèque des sciences humaines et sociales
- Le niveau d'instruction de quelques salariés, surtout des agents d'exécution.
- L'indisponibilité des salariés, suite à une charge de travail.
- Le stage s'est déroulé dans la période des examens.
- Les perturbations relatives aux derniers incidents de notre pays.

Chapitre II : Aspect théorique des conflits au travail

Section I : conflits au travail

Dans la vie d'un individu comme dans la vie d'une collectivité, le conflit peut présenter différentes dimensions. De tout temps, le conflit est apparu comme une donnée inévitable et inéluctable des relations humaines.

1-Définition du conflit

Deux acceptions viennent du mot conflit ;

- le mot conflit vient du latin « conflictus » qui signifie choc, évoque le combat, la lutte « un conflit armé » ; il suggère la rencontre d'éléments qui s'opposent « le conflit entre la raison et la passion », de positions antagonistes « l'arbitrage d'un conflit » ; il renvoie souvent à une relation de tensions et d'opposition entre personnes « les conflits familiaux ».

La notion de conflit désigne donc une situation relationnelle structurée autour d'un antagonisme. Celui-ci peut être dû à la présence simultanée de forces opposées, à un désaccord (sur des valeurs, des opinions, des positions...), à une rivalité lorsque des acteurs sont en compétition pour atteindre le même but ou posséder le même objet (personne, bien, statut, territoire....) ou à une inimitié affective (animosité, hostilité, haine...).

La qualité des acteurs qui permet de déterminer trois niveaux de conflits : « international » quand ce sont des puissances étrangères (guerre) ; « social » quand il s'agit de groupes sociaux (grève) ; et « relationnel » lorsqu'il implique des personnes. Un quatrième niveau intervient lorsqu'un individu est pris entre des valeurs, des pulsions, ou des désires contradictoires et se trouve confronté à sa propre ambivalence ; on parle sur les « conflits internes ».

(Picard Dominique et Edmond Marc, 2015 P 7 à 17)

1-2 -Définition du conflit au travail

Le conflit du travail peut être étudié au niveau de la société, des secteurs d'activité économique, de l'entreprise, de l'unité de travail ou de la relation entre superviseurs et supervisés. Dans une perspective pluraliste, Le conflit du travail est inhérent à la relation d'emploi compte tenu des objectifs divergents des personnes salariées et des employeurs. Le conflit du travail demeure central à la discipline des relations industrielles et a ces champs d'études. Il résulte de la distribution inégale de l'autorité dans l'entreprise et dans la société.

(Revue multidisciplinaire sur l'emploi, 2007, vol N° 2).

2- Les origines des conflits

Les origines des conflits sont très nombreuses. Ils apparaissent plus souvent dans les organisations, ou internes au fonctionnement intellectuel de l'individu, d'autre naissent des relations interpersonnelle et des enjeux de pouvoir d'autre encore relèvent de problèmes organisationnels.

Un conflit naît souvent à cause de la négligence ou la passivité des acteurs. ne rien faire (c'est à dire contrôler insuffisamment les comportements ou négliger des modes d'ajustement mutuel, ce qui peut amener aux frustrations et insatisfaction qui vas générer des désaccords.

Dans une organisation, les conflits naissent le plus souvent d'une fossé creusé insidieusement entre l'organigramme et le sociogramme, c est à dire entre les structures formelles de l'organisation (statut, poste, fonctions, rôles....) et les structures informelles, qui décrivent les liens d'interdépendance effectifs entre les acteurs (échanges d'information, habitude de travail, jeu de pouvoir et d'influence, contrôle d'informations pertinentes.....). Si l'écart entre les deux est important, les risque de conflit augmentent parce que les acteurs agissent et communique principalement de façon informelle, non prévu, et non prévisible

donc l'écart est inévitable. Parce que les acteurs sont des hommes et des femmes qui agissent avec leur affectivité, leur histoire personnelle, leur habitudes de travail. Ils s'adaptent aux fluctuations de l'environnement et adoptent des comportements nouveaux, créent des réseaux relationnels et fonctionnels dans l'entreprise.

Quand les acteurs créent des zones de pouvoir parallèles et des procédures personnelles, partiales arbitraires, cet écart devient une brèche dangereuse. Il crée des tensions innombrables. (Breard Richard, Pastor Breard, p 13)

3-Les sources du conflit

3-1-Les sources liées au fonctionnement de l'organisation ;

3-1-1-dysfonctionnement concernant la fonction prévision :

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

3-1-2- dysfonctionnements concernant la fonction organisation :

- mauvaise définition des tâches.
- mauvaise répartition des tâches.
- interdépendance des tâches (le travail d'une personne dépend du travail d'une autre).
- méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper-hiérarchisées.

3-1-3-dysfonctionnement concernant la fonction de coordination :

- absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus.

-absence d'information concertée.

-absence de participation aux décisions.

-Absence de relation efficace avec la hiérarchie.

3-1-4-dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle :

-absence de suivi des résultats de l'unité.

-Absence de suivi de performances individuelles.

3-1-5-dysfonctionnement concernant la rareté des ressources :

- les possibilités des conflits augmentent quand il y a des ressources limitées ; espace, équipement, formation, ressources humaines et financiers.

3-1-6-dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs :

-les membres d'une organisation poursuivent souvent différents objectifs ce qui crée des possibilités de conflit.

3-1-7-dysfonctionnement dû à un manque de communication ;

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

3-2-Les sources psychologiques

Les conflits peuvent trouver leur source dans la personnalité des individus. Ces causes psychologique ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur source à l'extérieur de l'organisation,elles se matérialisent sous des formes diverses : la violence, l'angoisse, la dépression, l'agressivité, la frustration...

La présence de telles sources de conflit, il est difficile pour l'entreprise de parvenir à une maîtrise du problème. Ces situations se terminent souvent en mise à l'écart du salarié ou, au pire, licenciement.

(YVAN Potin, 2008-2009, p 8-9)

4-La nature des conflits

Les points de départ de conflit sont de diverses natures :

➤ De nature économique

Récemment des conflits naitre parce que des entreprises refaisaient des bénéfices substantiels sans en distribuer une part à leur personnel. Le personnel avait accepté pendant les périodes difficiles des sacrifices sur ses revenus, et il trouvait normal, au moment où les choses allaient mieux, de recueillir les fruits de la croissance.

➤ De nature sociale

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

➤ De nature technologique

L'introduction d'une technologie nouvelle bouleverse les habitudes de travail et peut provoquer d'importants conflits. Beaucoup d'employés se sont sentis dépassés par l'introduction de l'informatique dans les entreprises. Leur réaction a été de dire qu'ils ne s'y feraient jamais. Leur constatation se manifestait par la continuation des comportements habituels, exemple la saisie et la tenue de fiches de stock écrites à la main.

➤ **De nature psychologique**

Il existe dans de nombreuses entreprises des conflits liés à l'âge. D'un côté ceux qui disposent d'une certaine expérience et qui s'appuient parfois à juste raison, de l'autre des employés plus jeunes qui voudraient mettre en route de nouvelles pratiques, c'est l'affrontement des pratiques établies, rodées, quelquefois dépassées mais "instituéées", et des pratiques novatrices qui ne cherchent pas toujours à tirer parti de l'expérience acquise.

➤ **La perception de nouveaux centres d'intérêt**

On n'accepte plus les conditions de travail ou de vie actuelles, mais on veut en expérimenter d'autres, et le conflit peut éclater lorsqu'on ne nous des pas des moyens, ou lorsque ce désir ne peut aboutir.

➤ **Conflit affectif**

L'affectif est déterminant dans la vie d'une équipe ou d'une entreprise. Il est difficilement métrisable parce que souterrain, non-dit. C'est un domaine qui engendre par excellence le conflit. Il suffit d'une rivalité entre deux personnes pour qu'un conflit éclate. Le conflit peut naitre de confrontations au travail, mais aussi en dehors de l'entreprise, à cause de relation de voisinage difficiles, de relations privées stressantes, etc. (Richard Bréard, Pierre Pastror, 2000, P21, 22).

5-Formes de conflits

Première forme

-Conflits réalistes ; est un moyen comme un autre pour atteindre les buts que l'on se fixe. Si un individu ou un groupe peut satisfaire ses revendications ou ses intérêts par un autre moyen, il le fera d'autant plus volontiers qu'il craint les conséquences négatives de certains conflits. L'arbitrage, la négociation, la médiation, le compromis, etc. sont à cet égard aussi valables.

-Conflit irréaliste ; est la libération d'une tension qui se manifeste, au cours d'une lutte explosive, par divers comportements violents. L'agression n'est qu'une fin en soi, et l'objet du conflit, quel qu'il soit, n'en est que le prétexte.

(Richard Bréard, Pierre Pastor, 2000, p 15).

Dans la réalité, les conflits s'accompagnent souvent de sentiment irréalisable qui, au premier regard, n'ont pas de lien direct avec l'objet du conflit. Une sorte d'escalade affective d'invectives plus ou moins respectueuses prend une proportion exagérée par rapport aux enjeux avoués. Ces sentiments, pour la plus part négatifs, sont le plus souvent hérités de situations antérieures désagréables, dans lesquelles les individus ont essuyé des humiliations, des affronts, de vexations ou des exactions de toutes sortes. Ils jugent qu'ils ont été lésés, à juste titre ou non, et le conflit, même s'il paraît justifié, peut se colorer de sentiments et de ressentiments qui peuvent nuire à la clarté des débats. Autrement dit, éléments irréalistes résultent de conflits antérieurs qui n'ont pu être résolus auparavant et qui sont mobilisés, par convention, dans le conflit actuel.

-Conflit larvé (latent) ; il arrive souvent dans le service ou l'équipe un malaise constant manifeste par de passages à l'acte, des absences répétées pour maladie ou autres raisons, des retards dans les délais d'exécution des consignes ou instructions.

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, posent pas les vraies questions parce qu'ils craignent de blesser autrui, de rompre un semblant d'harmonie ou d'entente. Ils gardent leurs masques de bienséance. Ils ne sentent pas sécurisés par leurs hiérarchies. C'est une position d'attente difficile. Parce que personne ne sait par quel bout prendre le problème, à ce stade, les problèmes et les différentes sont

parents, incontrôlable. Ils sont connus de tout le service ou d'intérêts entre deux personnes. Mais, comme les protagonistes ne sont pas manifestes clairement, ils sont mal identifier. Là on n'ose pas encore parler de conflit, pour la bonne raison qu'il n'a pas encore éclaté.

Un conflit larvé peut se manifester par une forme particulière de contestation. Par exemple ; une équipe de travail a établi depuis longtemps des normes de performances inférieurs à celle demandées par sa direction. Cette forme de contestation est très fréquente dans les entreprises où il y a une fausse creuse entre les équipes et la direction à cause d'un conflit en communication.

Seconde forme

-Conflit ouvert ; lorsque les individus ou les groupes décident de rentrer en conflit ouvert, ils savent qu'ils s'engagent dans un processus stressant et parfois très long. En effet ce n'est pas tant la perspective de la lutte future qui est stressante, c'est souvent le sentiment que l'on est dans une position d'infériorité, et que les chances de vaincre sont faibles. Celui qui gagne, ou qui presse une victoire et là, il a souvent une intuition quasi infaillible.

Les conflits ouverts au moins le mérite d'être connus : les protagonistes sont identifiés et ils ont chacun de bonne raison d'être mécontents du comportement de l'autre. Il est difficile à un observateur extérieur de démêler le vrai de faux, tant les deux parties 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. Ce laissent totalement influencer et subjugués. Il en résulte alors une guerre de clans qui ne vaut pas mieux. (Reichard Beréard, Pierre Pastor, 2000, p24, 25)

6- les types du conflit

6-1 -les conflits constructifs ou destructifs

- **constructifs** : lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits. Ce qui entraîne un climat coopératif lorsqu'il : Place les buts du groupe avant les objectifs personnels, il améliore le niveau des évaluations il est source de production d'idées créatives il permet le réexamen des opinions et des buts il permet l'accroissement des prises de risque il augmente la cohérence du groupe
- **destructifs** : lorsqu'il entraîne un climat compétitif à outrance. On peut voir les conflits comme des mécanismes de régulation, inévitables mais qu'il faut affronter et qui doivent être néanmoins le moins visible pour l'extérieur (comme dans le problème de la qualité).

6-1-les conflits d'intérêt et d'identité

-Dans le conflit d'intérêt, l'enjeu se trouve limité à un objet, un avantage, à l'exercice d'un pouvoir...

-Dans conflit d'identité, il s'agit non pas d'acquérir un avantage, mais de rejeter l'autre en tant que tel, l'objectif est l'élimination de l'ennemi pour ce qu'il est et pour ce qu'il représente en tant que personne physique ou en tant que personne morale.

6-2-les conflits d'autorité et du pouvoir

Les conflits d'autorité apparaissent entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'opposent suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre. Ce qui rappelle la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ pour éviter ce genre de conflit qui est souvent observable.

6-3-les conflits de concurrence ou de rivalité

Ils sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa quantification sont rendus nécessaires. On parvient dans ce cas à une sorte de jeu qui peut rapidement devenir une drogue ou le conflit est banalisé mais jusqu'à un certain point.

6-4-les conflits de génération

Ils sont souvent observables dans les organisations et leur nombre ne cesse de croître avec l'augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques.

6-5- le conflit mimétique

C'est un conflit qui naît de l'apprentissage par mimétisme d'un apprenti face à son supérieur qui va apprendre puis dépasser son « maître ». Ce qui va provoquer le conflit entre « le théorique » et « le pratique ». C'est-à-dire l'apprenti va dépasser celui qui détient le savoir théorique par une activité pratique assidue et maîtrisée.

6-6-le conflit d'opinion ou idéologique

Il relève des différences de valeurs ou de croyance des antagonistes et est extrêmement difficile à solutionner car chacun est intimement persuadé de son bon droit.

6-7- Le malentendu

C'est le plus fréquent des conflits, et le plus facile à résoudre. Il résulte d'une erreur d'interprétation. Il n'est pas nécessairement réciproque, il arrive souvent qu'une personne se trouve en conflit à l'insu de l'autre car l'interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donnait à son action, Et il peut aussi être réciproque ; lorsque la première personne passe à l'attaque qu'elle croit avoir subie provoquent à leur tour des repenses défensive chez l'autre.

Le malentendu trouve toujours sa source dans une incompréhension. La personne interprète l'action de son interlocuteur à travers ses propres craintes.

Dans le malentendu c'est le fait de ne pas connaître l'opinion de l'autre qui permet d'attribuer des significations erronées à son comportement. En absence d'informations claires, c'est ce qui pousse la personne à inventer les détails qui manquent, imaginer le pire, précisément ce qui craint le plus.

(Yvan Potin, 2008-2009, p 6-7).

7-la dynamique du conflit

Les conflits au travail se déroulent selon un scénario commun qui s'articule autour de trois phases :

7-1-La montée des tensions : un conflit se déclenche à partir d'un fait apparemment anodin, l'incident dégénère en confrontation parce qu'elles relèvent des tensions cachées et plus profondes qui ont de multiples sources possibles : conflit de rôles, de personnes, de valeurs, de projet ...etc. Dans toute organisation, les zones de frictions multiples. La plus part du temps, ces tensions sont des mineures ou laissées en sourdine parfois, elles s'accumulent en silence que surviennent des circonstances nouvelles (stress du surcroît de travail, mauvais résultats, nouvel enjeu ...)

7-2- La crise ouverte ; certains conseillers en organisation voient dans un phénomène normal et positif la crise permet de dénouer les tensions, d'exprimer le non dit et cela sera plus sain que de maintenir une sourde hostilité. Mais il peut aussi l'incident déclencher un cycle de "monté au extrêmes" suite à une altercation entre deux salariés, l'un des deux va se sentir menacé il arrive dès fois à consulter un délégué syndical et leur faire (des échanges de lettres recommandées). La montée au extrêmes parfois l'expression de la mise au jour de tensions sous-jacentes mais parfois, c'est la dynamique propre du conflit qui conduit à un emballement de l'affaire.

7-3-Le dénouement ; une fois le conflit ouvert il évolue rapidement, trois issues sont théoriquement possible ; la séparation, la neutralisation ou la réconciliation. Plus le conflit est violent, plus il devient irréconciliable. La séparation s'impose. Elle peut provenir du départ forcé ou non des deux belligérants.

Pour la neutralisation ; après une phase de confrontation, on trouve un règlement provisoire qui suspend provisoirement le conflit, la séparation ne règle pas le fond du problème les tensions profond demeurant en sourdine, de l'hostilité latent se met en place. La rédaction de la communication entre salariés et leur relations rigides dans le formel, il y a pas d'échange entre collègues dans le même poste. (*Jean François Dortier, mai 2007*)

8- Les niveaux du conflit

Les conflits, prennent plusieurs formes selon les protagonistes qui y sont associés. Les principales sont les conflits intra personnels interpersonnels, intragroupes et intergroupes.

8-1- Le conflit intra personnel

Le conflit intra personnel résulte de l'opposition, chez un individu, de motivations, de conception, de sentiments ou d'exigences contradictoires. Généralement, ce type de conflit suppose que l'individu fait face à une certaine incompatibilité de buts ou à une dissonance cognitive qui le perturbe. Ce type de conflit se produit également lorsqu'un individu doit choisir, à l'intérieur d'une entreprise, entre un poste de cadre qui élève sa position hiérarchique, son pouvoir, son prestige et son salaire, mais où les tâches présentent un intérêt moindre, et un poste de professionnel où les tâches sont très intéressantes, mais où des possibilités d'avancement sont très limitées, sinon inexistantes.

8-2- Le conflit interpersonnel

Un conflit interpersonnel survient lorsque deux individus vivent une mésentente au sujet des buts à poursuivre, des moyens à prendre, des valeurs,

des attitudes ou des comportements à adopter. Les expériences de situations dans lesquelles les personnes entrent en relation spontanément avec d'autres personnes qui, ont première vue, paraissent antipathiques. Dans d'autres cas, ces antipathies se développent progressivement au fil des interactions et peut dégénérer en conflit.

8-3-Le conflit intragroupe

Le conflit intragroupe ressemble, à bien des égards, au conflit interpersonnel. La principale distinction est que la mésentente touche plusieurs personnes d'un même groupe plutôt que deux individus isolés.

8-4-Le conflit intergroupe

Le conflit intergroupe survient lorsqu'un groupe entre en conflit avec un autre groupe. Etant donné la pluralité des groupes, il peut s'agir, d'un conflit opposant les partisans de l'avortement libre à des groupes pro-vie. Plus près du monde industriel, on peut avoir un conflit entre un organisme sans but lucratif voué à la protection de l'environnement et un groupe de gestionnaires d'une entreprise susceptible d'endommager l'environnement. Ainsi bien qu'il puisse être simplement de nature fonctionnelle, le conflit intergroupe peut néanmoins

8-5-Les conflits et la position hiérarchique

Si l'on prend en considération la position hiérarchique des protagonistes des conflits dans l'organisation, on peut distinguer trois formes de conflits : le conflit vertical, le conflit horizontal et le conflit entre cadres hiérarchique et cadres-conseils.

8-6-Le conflit vertical

Le conflit vertical se rapporte aux problèmes ou aux mésententes susceptibles d'opposer les individus ou les groupes appartenant à différents niveaux hiérarchique dans une entreprise. Plusieurs causes sous-tendent ce type de conflit. Un conflit peut survenir entre les subordonnés et leurs supérieurs lorsque, ces derniers exercent un contrôle excessif sur les activités des

employés. Les subordonnés considèrent généralement que ce type de contrôle lèse leur liberté personnelle, ce qui les amène à réagir. Il est également possible qu'un conflit vertical surgisse à la suite d'une mauvaise communication ou d'une certaine incompatibilité de buts, d'idées ou de croyances entre les membres qui occupent différents niveaux hiérarchiques.

8-7- Le conflit horizontal

Le conflit horizontal survient entre les employés ou entre les groupes d'un même niveau hiérarchique. Cela peut se produire lorsqu'il y a, des écarts d'objectifs entre le service de la mise en marché et celui de la production. Un conflit de type horizontal peut également surgir lorsque le service des ventes, dont le personnel extrêmement compétent est rémunéré à la commission, obtient un niveau de ventes qui dépasse les capacités de production. Parfois s'organiser de façon plus structurelle et opposer des strates sociales. (Dalan Shimon et les autres,2002,p 190, 199,200,201).

9- Les causes des conflits**-Sur les faits**

Les faits sont perçus d'une manière différente parce que les yeux qui observent ces faits ne sont pas la même.

-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 différent.

- Sur les valeurs

Sur le plan moral, politique, idéologique, sur celui des principes, les valeurs divergentes, les critères d'évaluation ne sont pas identiques. (Sterne patrice, 2004, p4).

Section II : Les conséquences du conflit sur le rendement**1-Conséquence constructives**

Lorsqu'une situation est source d'insatisfaction pour l'une des parties' on verra surgir les bases d'un conflit. Si les membres de l'entreprise n'acceptent plus les méthodes en vigueur, s'ils perçoivent de l'injustice ou remettent en question ses objectifs, leur insatisfaction se traduira par un conflit. De plus, leur opposition manifeste amènera une réaction des autres membres et, plus encore, de la direction. Des questions seront posées, des suggestions seront faites, des solutions seront proposées. Cette effervescence débouchera sur des changements. Si les conflits sont évités dans une optique de conservatisme, d'uniformité ou de stabilité, les nouvelles idées feront difficilement leur chemin. Le conflit est donc une étape nécessaire au changement et sa gestion est primordiale afin de structurer les oppositions et ainsi de favoriser la désescalade conflictuelle par le biais du partage d'une identité commune. Pour que le conflit puisse engendrer des conséquences positives, il est nécessaire que deux conditions soient remplies : premièrement, le conflit ne doit pas mettre en péril la survie de l'organisation et, deuxièmement, il doit exister à l'intérieur de l'entreprise un encadrement favorisant la gestion des conflits. Un tel encadrement peut prendre diverses formes (cercle de qualité, arbitrage des plaintes et des griefs, politique de portes ouvertes, ombudsman, programme d'aide aux employés, etc.), mais doit prioritairement viser l'expression du conflit et proposer des pistes de solution. Lorsqu'un conflit est maîtrisé, il en découle des avantages pour l'organisation, notamment une plus grande ouverture d'esprit, un accroissement de la créativité, la création d'une solidarité

et l'engagement des travailleurs. Ce sont là autant d'aspects positifs pouvant résulter d'une résolution constructive d'un conflit.

2-Les conséquences destructrices :

Certains conflits donnent lieu à des réactions extrêmes. Ces conflits ont évidemment des répercussions négatives sur la vie interne de l'organisation. S'ils durent trop longtemps, on peut voir apparaître de l'hostilité ou de la violence engendrée, entre autres, par un processus d'escalade aboutissant au durcissement des positions initiales. Toute forme de collaboration devient alors impossible, et c'est l'ensemble de l'organisation qui en souffre.

Enfin, les conflits majeurs provoquent une nette réduction de la confiance mutuelle. Chacun des membres de l'organisation abandonnera les objectifs du groupe pour se consacrer exclusivement à ses objectifs personnels. Les arguments de la raison seront oubliés au profit de l'émotivité et les possibilités de le résoudre s'amenuiseront d'autant. De plus, un conflit non résolu peut entraîner une démobilisation des travailleurs, un bris du lien de confiance, de l'absentéisme, de l'hostilité interpersonnelle ainsi qu'une grande sensibilité à toutes les situations conflictuelles futures.

(Dalan Shimon et les autres, 2002, p207)

3-Facteurs organisationnels et psychosociaux de perturbation

Les facteurs organisationnels et psychosociaux de perturbation sont les facteurs qui réduisent la satisfaction et la motivation au travail. Le manque de satisfaction et de motivation au travail a des répercussions néfastes non seulement sur le plan économique (par la baisse de productivité ou de qualité du travail), mais aussi sur la santé des travailleurs.

- **Rythme et quantité de travail**

Le rythme de production ou la quantité de travail imposé doit être adapté aux capacités des collaborateurs. Le rythme trop rapide ou la quantité ingérable par

la personne sont les prémisses du stress. Celui-ci aura des conséquences néfastes sur la santé si la personne n'a pas de temps de récupération suffisant. Le rythme trop lent ou le manque de travail est aussi, dans une autre mesure, un facteur de stress ou du moins de démotivation.

- **Charge émotionnelle**

La charge émotionnelle est inhérente à de nombreuses professions, notamment celles où la perception des émotions des autres et la maîtrise des siennes sont essentielles pour mener à bien le travail. Cette charge peut perturber l'équilibre émotionnel de l'individu et se répercuter dans sa sphère privée. C'est souvent le cas dans les professions sociales ou de soins.

- **Charge mentale**

La charge mentale que provoque une activité est déterminée par l'adéquation entre les exigences de traitement de l'information pour accomplir la tâche et la capacité de la personne à traiter l'information. Lorsque la quantité d'information à traiter pour une tâche dépasse les capacités de traitement de l'information de la personne chargée de l'exécuter, la charge mentale est source de stress. Jouir d'une grande autonomie peut devenir une charge supplémentaire.

- **Charge physique**

La charge physique que provoquent les déplacements et levages de charges, selon le poids en question et la fréquence de l'activité, peut provoquer des problèmes de santé de toute nature. Les plus importants sont les troubles musculo-squelettiques.

- **Diversité dans le travail**

La monotonie dans le travail est une source de stress, car elle est liée à un manque de valorisation du travailleur. Varier ses tâches peut être un moyen de réduire le stress.

- **Possibilités d'apprentissage**

La possibilité de se perfectionner et d'évoluer est une source de motivation importante. Lorsque le travail d'une personne n'offre pas la possibilité d'apprendre de nouvelles choses et que les connaissances de cette personne stagnent, son bien-être en sera affecté. Comme pour la diversité des tâches, un travail n'offrant que peu de possibilités d'apprentissage sera moins gratifiant qu'un travail stimulant, permettant de se réaliser.

- **Autonomie**

Dans le travail l'autonomie est souvent liée aux responsabilités du travailleur. Le manque d'autonomie peut susciter un sentiment d'aliénation par rapport au travail, un manque de confiance en soi, par exemple. Toutefois trop d'autonomie est aussi cause de stress (exemple : contrôleurs aériens).

- **Participation**

Faire participer les collaborateurs aux décisions favorise leur adhésion. Ils s'approprient les décisions et ne les ressentent pas comme une fatalité sur laquelle ils n'ont aucune prise. Il faut faire attention à ce que les demandes et propositions des collaborateurs soient prises en considération, et que ces derniers soient suffisamment informés des raisons des choix finaux. Ceci afin de ne pas créer chez le collaborateur un sentiment de déception qui parasitera les relations à venir.

- **Manque de précision dans le travail**

Des tâches mal définies ou des objectifs peu précis constituent des facteurs de stress car l'individu se trouve dans une situation où il n'est jamais sûr d'accomplir le travail qu'on attend de lui. Les cadres (ou responsables hiérarchiques) sont aussi exposés à ce facteur de stress lorsque les objectifs sont définis en termes subjectifs ou vagues. Le flou dans la définition des rôles est aussi un facteur de stress important. Les responsabilités mal définies laissent libre cours à l'interprétation de chacun. Certaines tâches peuvent ne pas être accomplies ou sont accomplies à double. Ces zones troubles, où l'on ne sait pas

qui est responsable de quoi, sont des terrains fertiles pour les prises de pouvoir spontanées et les conflits.

- **Changements dans les tâches**

La grande variation des tâches peut donner à l'individu l'impression de se disperser, de ne pas accomplir un travail complet qui fait sens. Lorsque les changements lui sont imposés et que les raisons ne lui sont pas clairement expliquées, le mal-être peut s'exprimer par un rejet du changement ou par le désintérêt de l'individu pour son travail.

- **Information**

L'accès à l'information est une source de valorisation des personnes. Les informations secrètes et les décisions opaques favorisent les rumeurs, la méfiance et le scepticisme des collaborateurs.

- **Rémunération**

Tous les besoins de base (physiologiques) dépendent, dans la plupart des cas, du salaire. La personne qui perçoit que sa rémunération est adéquate et répond à ses besoins, sera satisfaite de son travail et aura une attitude positive. L'iniquité salariale est, quant à elle, source d'insatisfaction. Le gain matériel est un signe de gratification et de reconnaissance. Celui qui perçoit plus de reconnaissance pour ses collègues que pour lui-même se sentira injustement traité. Ce sentiment d'injustice est néfaste pour l'équilibre mental de la personne. Les différences de traitement étant le reflet de jugements de valeurs ou de préjugés infondés, se sont en particulier les groupes sociaux minoritaires ainsi que les femmes qui en sont le plus souvent victimes. Il arrive souvent, dans les administrations et les milieux académiques qui en font partie, que des employés faisant un travail équivalent soient traités différemment pour des raisons historiques ou d'organisation rigide.

Nous rappelons ici que la rémunération est un facteur d'insatisfaction important lorsqu'elle est perçue comme étant insuffisante, mais qu'elle n'est pas un facteur de satisfaction efficace à long terme pour motiver les collaborateurs.

- **Possibilités de carrière**

La possibilité pour une personne d'évoluer et répondre à ses aspirations personnelles est un facteur de satisfaction. Celui-ci devient plus important et se rapproche du besoin physiologique lorsque, comme c'est le cas à notre époque, le marché du travail est saturé et que les grandes entreprises ne pensent qu'à réduire les effectifs. Gérer les carrières et les planifier est bénéfique à la fois pour le collaborateur (qui voit une cohérence dans sa carrière et se sent valorisé), et pour l'entreprise qui pourra développer les qualifications de ses collaborateurs et en bénéficier.

- **Incertitude quant à l'avenir**

La précarité de l'emploi est un facteur de stress important puisqu'il constitue une épée de Damoclès menaçant les besoins de base de la personne. Les contrats temporaires et les menaces de réduction des effectifs amènent des peurs latentes et des conflits. En effet, dans ce genre de situation une concurrence s'installe et la méfiance peut apparaître dans des relations de collaboration. L'incertitude peut aussi venir du flou des rôles et des responsabilités.

- **Besoin de récupération**

La récupération est primordiale pour la gestion du stress. En effet, des périodes de stress rapprochées ne permettent pas à l'individu de récupérer, de « décompresser », et cela peut le mener à l'épuisement professionnel (ou burnout). Alternier les activités potentiellement stressantes avec des activités qui le sont moins est une manière de réduire les effets nocifs du stress. Inquiétude Le marché du travail et les responsabilités familiales sont des sources d'inquiétude qui sont une pression de plus sur l'individu.

- **Qualité du sommeil**

Le sommeil est une forme de récupération vitale pour l'être humain. Si le sommeil est de mauvaise qualité la personne sera plus vulnérable au stress. Le stress prolongé maintient la personne dans un cercle vicieux, puisqu'une personne stressée ou souffrant de dépression a un sommeil troublé, de mauvaise qualité.

- **Réactions émotionnelles au travail**

Le travail n'est pas une zone libre d'émotions. Bien au contraire, le travail lui-même peut être particulièrement impliquant émotionnellement. C'est le cas, par exemple, du travail social ou des soins, notamment avec des enfants. Lorsqu'une personne « craque » et que ce n'est pas la première à le faire, le climat de travail en souffrira. Ce type de réaction est un indicateur d'un mal-être au travail. Fatigue au travail La fatigue générale peut être due à différents facteurs privés ou professionnels. Elle rend la personne plus vulnérable, car elle n'aura pas la force de « se défendre », de défendre ses intérêts. Le temps de récupération peut aider à la réduire. Comme la qualité du sommeil, cette fatigue peut être à la fois cause et effet du stress ou du mal-être. Une pause de l'activité professionnelle peut permettre de « remettre les compteurs à zéro ». Le temps de récupération est un investissement extrêmement rentable s'il est pris à temps <http://www.cusstr.ch/repository/100.pdf>

4 – Définition du concept du rendement

À l'exception de Legendre (1988), les dictionnaires consultés ne considèrent pas la performance comme synonyme de rendement. Les termes les plus souvent recensés à titre synonyme de ce dernier sont en rapport et efficace. Les autres qui sont mentionnés le plus fréquemment sont : production, gain, efficience et rentabilité, dont le nombre de mentions est égal. Des synonymes répertoriés ressortent deux notions. La première, soit celle de résultat, peut être dégagée des termes suivants proposés comme synonymes de rendement : effet, produit, production, et efficacité. La deuxième notion est celle de rapport, qui se

trouve dans les synonymes suivants : apport, productivité, gain, rentabilité et efficience.

Le rendement est défini par deux types de composants : celles qui ont traité les tâches elles-mêmes et celles qui sont de nature contextuelle, reliées aux attentes portant sur l'expression de comportements que certains qualifient de hors rôles ou de discrétionnaires. Le rendement est celui qui peut être circonscrit à partir de la description de poste. Celui qui est de nature contextuelle provient d'attentes de la direction postulant un lien entre les comportements désirés et diverses variables, notamment les suivantes : le climat de travail, la capacité d'adaptation de l'organisation et sa performance.

La recension des écrits effectuée par Mackenzie (1997) démontre que les comportements de citoyenneté expliquent environ 20% de la variance de plusieurs indicateurs de la performance organisationnelle, ces effets justifiant qu'on leur fait attention. Le rendement, relié aux tâches peut être défini par trois types d'indices : l'atteinte des objectifs pré-définis, la conformité à des critères pré-établis et l'émission de résultats ou de comportements à propos desquels il n'y a pas eu d'entente préalable. Dans un premier temps les précisions fournies sur ces trois types d'indices ; et puis les critères établis sont aptes à faciliter le choix de ces indices. Le premier indice du rendement ayant directement un appui aux tâches de réaliser les objectifs, sur cela la répartition est sur deux axes ; objectifs visant à contribuer au maintien et au développement de l'unité administrative ou organisationnelle.

(Tabet Derraz imane ep, chili, 2013/2014, p 164).

5-Facteurs influence le rendement humain :

5-1-Manque de communication ; il faut savoir en général, seulement 30% des messages verbaux sont reçus et compris par les interlocuteurs. Normalement, les gens se rappellent de ce qui a été dit au début et à la fin d'un échange. Par conséquent, il faut dire dès le départ la partie la plus importante du message et la

répéter en terminant. Selon la complexité du message il peut s'avérer plus efficace de fournir des instructions écrites comme une liste de vérifications.

5-2 –**Complaisance** : définition ; autosatisfaction accompagnée d'une perte de conscience du danger. Si une activité est devenu routinière et que vous avez tendance à vous asseoir sur vos lauriers, il se peut que des choses vous échappent. Vous avez alors tendance à voir ce que vous vous attendez à voir.

5-3-**Distraction** : c'est tout ce qui empêche de concentrer sur la tâche à accomplir. Les psychologues affirment que la distraction est la principale cause des oublis. En pense toujours des étapes à venir de notre travail c'est pourquoi quant en distraits avant de reprendre le travail, en a tendance à croire que en est plus avenacés.

5-4-**manque de travail d'équipe** : une équipe efficace doit définir clairement sa mission, définir ses attentes, informer tous ses membres, préserver la confiance, encourager la participation de tous ses membres.

5-5-**Fatigue** : des études ont montré que les personnes fatiguées réagissent de façon semblable à celles qui ont consommé de l'alcool. Elles ont tendance à sous-estimer l'importance du problème et à surestimer leur capacité d' faire face. Ces études ont prouvé qu'après 17heurs de veille, il y a une équivalence d'un taux d'alcoolémie de 0,05% ce taux passe à 0,1% après 24heurs, plus en sent la fatigue plus il y a de la faiblesse de la part des employés se qui vas diminuer son rendement.

5-6-**Manque de ressources** : un manque de ressource peut interférer avec la capacité d'accomplir une tâche, faute de matériel et de soutien. Des produits de qualité inférieure peuvent aussi influencer la capacité de faire le travail.

7-Pression : source des demandes urgentes qui influence notre rendement : entreprise, clients, pairs, soi-même. Ce sont les personnes elles-mêmes qui s'imposent les plus fortes pressions. Cela se produit quand elles acceptent la responsabilité d'une situation qui ne dépend pas d'elle. S'affirmer et refuser le fardeau des autres permet d'éviter ce problème.

5-7-Manque d'affirmation de soi : l'affirmation de soi est la capacité d'exprimer ses sentiments, ses opinions, ses croyances et ses besoins de façon positive et productive. Il ne faut pas confondre l'affirmation de soi avec l'agressivité. Et pour remédier au manque d'information de soi, il faut attirer l'attention de l'interlocuteur et décrire le problème, décrire les conséquences appréhendées, proposer des solutions, demander l'opinion de l'interlocuteur.

5-8-Stress : il existe deux de stress : le stress aigu et le stress chronique ; le premier il est lié aux pressions subies par l'organisme à cause des problèmes courants (contraintes temporelles). Pour le deuxième résulte des contraintes à long terme subies par l'organisme à la suite d'événement négatifs ou positifs, il peut amplifier les effets du stress aigu.

5-9-Erreur de jugement : c'est l'incapacité de saisir toutes les conséquences d'une action, ou un manque de prévoyance. Pour développer un meilleur jugement.

10-Normes : les normes sont des comportements ou des règles non écrites, détectées et respectées par la majorité des membres d'un groupe. Les normes sont positives ou négatives. https://www.tc.gc.ca/media/documents/ac-normes/hpf_elementary.pdf

6-la performance organisationnelle

Dans un contexte organisationnelle, la performance se définit comme « étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs, à la stratégie de l'entreprise et / ou aux attentes des parties prenantes. Elle porte sur la qualité, la quantité, les coûts et le

temps. <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/performance>.

Consulter le 30/04/2017 à 13 :30.

Pour atteindre les objectifs fixés, l'entreprise doit faire les bonnes choses (efficacité), bien faire les choses (efficience), au bon moment (temps), au coût /bénéfice optimal (économie). Pour atteindre un haut niveau de performance dans une entreprise, il est nécessaire d'utiliser les bonnes stratégies, les bons

outils de gestion, s'assurer que les parties prenantes sont satisfaites, gérer la performance, gérer les risques, gérer les opportunités, gérer les actions des travailleurs à travers les règles qui adoptent par l'entreprise à l'intérieur. La performance organisationnelle est définie par Kali ka comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ». Kali ka avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement

http://www.memoireonline.com/10/10/3964/m_Diagnosticfinancier-et-performance-dune-entreprise-enCote-dIvoire17.html. Consulter le 30/04/2017 à 12:30.

Section III / Prévention et gestion des conflits

1- La notion juridique de la prévention des conflits au travail

Pour aborder la notion juridique de la prévention des conflits au travail, nous allons faire appel à « la loi n°90-02 du 6 Février relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice du droit de grève,

modifiée et complétée par la loi n° 91-27 du 21 décembre 1991»⁹. Dans son article 4, la loi n°90-02 a souligné que les employeurs et les représentants des travailleurs tiennent à des réunions périodiques, en vue d'examiner en commun la situation des relations socioprofessionnelles et des conditions générales de travail au sein de l'organisme employeur. Au sens des dispositions de la loi n°90-02, le terme « représentant de travailleur » désigne les représentants syndicaux des travailleurs ou des représentants élus par des travailleurs lorsqu'il n'y a pas de représentants syndicaux. Les modalités d'application du présent article

1-1-Le conflit collectif au travail

Selon la loi N° 90.02 du 06 février 1990. Relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice des droits de grève modifiée et complétée par la loi 91.27 du 21 décembre 1991¹⁵. Constitue un conflit collectif du travail, tout désaccord relatif à la relation socio professionnelle et aux conditions générales de travail, entre les travailleurs et l'entreprise, parties à une relation de travail et non résolu dans le cadre des dispositions définies ci-après.

1-2-La prévention et règlement des conflits collectifs

La présente circulaire prise en application des textes législatifs cités en références et de la convention collective, a pour objet de présenter d'une part les différentes étapes de processus d'évolution d'un conflit collectif au travail, et d'autre part de préciser les procédures de conciliation internes et externes ainsi que la grève.

1-3-Les parties au conflit

Les parties en présence définis conformément à la loi, sont d'une part l'entreprise, et d'autre part les représentant syndicaux des travailleurs ou les représentant élus par les travailleurs à cet effet, lorsqu'il n'y à pas de représentant syndicaux.

1-4 Les réunions périodiques

Les employeurs et les représentants des travailleurs tiennent des réunions périodiques, en vue d'examiner en commun la situation des relations et des conditions générale de travail au sein de l'organisme employeur. Au sens des dispositions de la présente, le terme «représentants des travailleurs» désigne les représentants syndicaux des travailleurs ou des représentants élus par les travailleurs lorsqu'il n'y a pas de représentants syndicaux. Les modalités d'application du présent article et notamment la périodicité des réunions sont fixées par les conventions ou accords conclus entre les employeurs et les représentants des travailleurs. (Art 4 de la même loi) et notamment la périodicité des réunions sont fixées par les conventions et accords conclus entre les employeurs et les représentants des travailleurs.

(« Code de travail », édition BERTI, Alger, 2001, p127-141.)

1-5-Règlement intérieur de l'entreprise« Le règlement intérieur est un document rédigé unilatéralement par l'employeur dans lequel il définit les règles exclusivement relatives à l'hygiène, la sécurité et la discipline sur le lieu de travail. » Parmi les consignes du règlement intérieur en trouve.

-Comportement générale du salarié

- Chaque salarié doit respecter les règles élémentaires de savoir-vivre et de savoir-être en collectivité. Les rixes, injures, insultes, comportements agressifs, incivilités sont interdits dans l'entreprise. Il en est de même a fortiori de tout agissement raciste ou discriminatoire au sens des dispositions du Code du travail et du Code pénal. Manquements aux règles relatives à la discipline.
- Tout manquement aux règles relatives à la discipline pourra donner lieu à l'application de l'une des sanctions prévues par le présent règlement.

<http://pagny-associes.com/assets/fiche/file/Le-reglement-interieur.pdf>. consulter le 21/04/2017 à 21:00

2- Les moyens de prévention des conflits :

La prévention des conflits est l'un des moyens les plus efficaces pour minimiser les conflits qui se déclenchent au sein d'une organisation. Cette prévention est fonder sur.

2-1-Former les individus aux fonctionnements humains

Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain. Les méthodes sont très variées. Ces approches ont pour but principal de doter les participants d'un référentiel culturel commun. Ainsi en va-t-il de formations à l'esprit d'entreprise dans les organisations, de développement personnel, etc. Les approches les plus répandues en matière de résolution des conflits ont pour objectif de doter chacun(e) de savoir-faire comportementaux de contrôle de soi et de compréhension des autres.

2-2- Extirper le problème à la racine : la boîte aux lettres anonyme

Le manager doit être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur, il doit toujours pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe lors des pauses par exemple, afin de donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuels incompréhensions et les petites tensions. Ces dernières, si elles ne sont pas évacuées rapidement, peuvent s'accumuler et constituer des conflits larvés qui se manifesteront tôt ou tard de manière violente. Parmi les solutions pratiques qui contribuent à apaiser le climat social au sein d'une entreprise, on peut citer la boîte à suggestions, très simple à mettre en place, où tous les employés peuvent faire leurs remarques, critiques et suggestions, dont devra tenir compte le manager.

2-3-Définir clairement les règles à l'avance :

En définissant ces règles, on évite les incertitudes, les questionnements et donc les doutes qui peuvent être à la base des tensions qui vont se transformer en conflits. (Yvan potin, 2008-2009, p 12).

4-Les modalités de dépassement des conflits

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

4-1 -Le recours hiérarchique

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

4-2-L'arbitrage

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

4-3-La médiation

Par rapport à l'arbitrage, l'intervenant extérieur désigné par les deux parties est unique ce qui nécessite une véritable volonté de négociation dès le départ.

Dans ce cas, le médiateur n'est qu'un « relais » qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque.

4-4 - La négociation

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

4-4-1 Les différents types de négociation :

- **La négociation peut être conflictuelle (gagnant / perdant)**

C'est le cas lorsque des préjugés concernant l'un ou l'autre des individus existent ou lorsque les intérêts semblent totalement opposés.

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

C'est le cas lorsqu'on assiste à un consensus (adhésion commune à une solution satisfaisant les deux personnes), une concession (*renoncement à une partie de ses prétentions par l'une des personnes*) ou un compromis (*concession réciproque des personnes*). (Yvan potin, 2008-2009 P 10).

5-Relation et communication

Relations avec les collègues Le soutien entre collègues et l'ambiance au travail sont deux facteurs de satisfaction souvent relevés par les travailleurs. En particulier, lorsque la tâche à accomplir est émotionnellement lourde, la solidarité et l'échange d'expériences sont d'une grande aide pour prendre de la distance afin d'éviter d'être « mangé » par le travail. La rotation du personnel et les absences sont des indicateurs de la qualité de l'ambiance de travail. Favoriser les relations informelles (par la création d'une cafétéria, par exemple) peut l'améliorer considérablement.

4-1-Management

Selon la capacité de la hiérarchie à motiver son personnel ainsi qu'à assurer un environnement de travail positif et constructif, les collaborateurs seront plus ou moins satisfaits et s'impliqueront plus ou moins dans leur travail. Le fait de se savoir écouté, compris et respecté est un facteur de satisfaction tant dans la sphère privée que professionnelle. Inversement, le fait de se sentir

incompris et de subir les décisions est un facteur de stress. D'autant plus lorsque les personnes qui n'écoulent pas sont des supérieurs hiérarchiques ou d'autres personnes ayant un pouvoir d'influence ou de décision sur des collaborateurs. Le type de management peut aussi être un facteur de stress, lorsque la vision, les objectifs ne sont pas clairs ou qu'il n'est pas adapté à l'activité de l'entreprise (ou de l'organisation).

4-2 Relations avec le/la chef/ le direct/e :

La qualité de cette relation dépend en grande partie de la qualité de la communication. Comme pour le management dans son ensemble, la communication ne doit pas être unilatérale pour qu'une prise en considération des besoins soit possible.

4-3 Communication

La communication est particulièrement importante pour garantir la compréhension et le respect des décisions. Elle permet aussi d'obtenir les commentaires et les propositions des travailleurs.

Chapitre III :
Cadre pratique de la
recherche

1-Présentation de l'organisme d'accueil SARL «VERY NET »:**1-1- Historique de l'entreprise :**

Fondateur de la marque D'OZ, Mr HAMLAT Khoudir a lancé en fin 2000, dans le cadre de l'ANSEJ, une activité de conditionnement d'eau de Javel dans la localité de Beni Maouche. En s'associant à des compagnons de parcours, il créa La SARL VERY NET en 2006, ayant comme unique activité la production d'eau de javel. D'une production artisanale et une distribution locale au départ, il a su développer et créer de la richesse en modernisant son processus de production et en élargissant le réseau de distribution à l'échelle nationale.

En 2011, elle s'est transformée en société à responsabilité limitée (SARL), l'unité de production s'est déplacé à Taharacht et la direction générale à Akbou ville portant le nom de (SARL VERY NET), la main d'œuvre est redevenu automatique et elle a introduit des machines modernes, sa capacité de production a triplé.

Grace à son équipe jeune et dévouée, la SARL VERY NET s'est hissée parmi les leaders dans la catégorie des professionnels de la fabrication des eaux de javel en Algérie. Son personnel a acquis, au fil du temps, une grande expérience pour fournir, de manière régulière, des produits compétitifs tant sur le plan qualité que prix, à la hauteur des attentes de la ménagère.

Cette volonté de développement et d'élargissement de sa gamme de produits, a donné naissance en 2013 à la SARL UNIPED; dotée d'une ligne de production de haute technologie récemment installée, en vue de fournir à la ménagère un produit digne de la marque D'OZ, gage de qualité. C'est à cette fin que l'univers D'OZ œuvre assidûment à l'épanouissement et au développement de ses talents qu'il a toujours placés au cœur de sa stratégie globale de management, en privilégiant le recrutement de jeunes diplômés et en renforçant leurs

compétences par des actions de formation et de coaching et ceci, en vue d'assurer une meilleure performance dans l'accomplissement de leur devoir envers le consommateur.

1-2-La structure géographique et l'évolution de l'entreprise SARL VERY NET :

Elle est délimitée par ; du nord : la route de wilaya n°147. Du sud : l'unité de production SARLE VERY NET, de l'est : la laiterie gueldamane, et à l'ouest : la SARL CONDY VOLAILLE (unité d'arbitrage et de conditionnement de volaille).

Elle a changé de statut juridique en 2006, ou elle a basculée du statut de l'établissement à une SARL (société à responsabilité limité) au même endroit a savoir Beni Maouche, Apres avoir délocalisée son unité de production a la zone industriel (Akbou), le démarrage été avec une seul équipe de production pendant une année et demi, a partir juin 2012, une deuxième équipe de production a vu le jour , en 2012, une troisième équipe est lancée, et cela ne cesse d'augmenter, tant sur le plan de production ou sur le plan personnel.

-La création et dépôt de la marque **javel d'oz** ;

2003 : -abandon de la distribution auprès des détaillants. En raison des lourdeurs de gestion, du rapport négatif entre les efforts et le volume des vents, mise en place d'une distribution via les grossistes, élargissement de la distribution hors wilaya, référencement auprès d'une certaine de grossistes, chiffre d'affaire annuel aux alentours de 1000 000D, l'effectif passe à 7 personnes, gérant inclus. En 2006, l'effectif atteindra 19 personnes.

2009 : transformation du statut de l'entreprise, en SARL au capital de 108000 DZD, accueil de nouveaux associés. (A ce jour ce sont toujours les mêmes), chiffre d'affaire annuel supérieur à 1000000DZ, effectif a 19 personnes.

2009 : la fin de cette année, la demande est largement supérieure à l'offre de l'entreprise, décision d'automatisation de la production, une longue période de prospection de nouveaux locaux commence. Elle s'entendra jusqu'en milieu de 2010. Parallèlement, il est d'abandonner toute la gamme de produit et de ne se concentrer que sur la production d'eau de javel en conditionnement en flacon de 0,9.

2010 : occupation de nouveaux locaux sur la zone d'Akbou, réalisation de travaux. Installation d'une ligne de production automatisée, démarches administratives diverses, notamment investissement ANDI, la production continue de se faire à Béni Maouche. Il ne s'agit donc pas d'un transfert, mais bel et bien d'une création d'une nouvelle unité de production. Augmentation du capital à

31 500 000 DZD

2011 : début de la production sur le nouveau site, mise en place d'un réseau de distributeurs, maillage national.

2012 : installation d'une ligne semi-automatique pour conditionnement en alternance entre flacon 2L et jerrican 5L, passage en équipe 3*8, effectif total de 60 personnes.

2013 : création d'une ligne semi-automatique de conditionnement jerrican 5L, la fin de cette année il y a donc trois lignes de production ; ligne pour conditionnement en flacon 0,9L 2L et jerrican 5L.

2014 : mise en place d'un nouvel organigramme, ouverture d'un bureau de liaison commerciale sur Alger, développement des compétences du personnel, effectif total de 80 personnes, en 2019 il est à 123 personnes.

2- Analyse des données personnelles :

-Tableau N° 01 : Répartition des enquêtés selon le sexe:

Sexe	Effectifs	%
Féminin	04	26 ,67
Masculin	11	73,33
Total	15	100

Ce tableau décrit la population et présente ses caractéristiques, il constitue de 15 enquêtés, dont on trouve 11 salariés de sexe masculin et de 02 salariées de sexe féminin, donc le taux de sexe féminin est faible par rapport au sexe masculin, celui-là est due à la nature de travail qui exige une force physique.

-Tableau N° 02: Répartition des enquêtés selon leurs âges.

Age	Effectifs	%
[20-30[01	6,67
[30-40[09	60,00
40 et plus	05	33,33
Total	15	100

D'après ce tableau on observe que notre population d'étude regroupe de différentes catégories dont la plus élevée est celle entre [30-40[avec un pourcentage de 60% et en deuxième position la catégorie plus de 40 ans avec un pourcentage de 33,33% et en dernier la catégorie entre [20-30[avec un pourcentage de 6,67% ; alors on peut dire que notre population est variée.

Tableau N° 03: Répartition des enquêtés selon leur niveau d’instruction.

Niveau d'instruction	Effectifs	%
Primaire	0	0
Moyen	1	6,67
Secondaire	2	13,33
Universitaire	12	80
Total	15	100

À partir de ce tableau on remarque que la majorité de notre population d'étude est celle des universitaires avec une proportion de 80%, et que la majorité d'entre eux sont des responsables et des cadres. Ensuite, les enquêtés du niveau secondaire à 13,33%. Enfin, ceux du niveau moyen à un pourcentage de 6,67% représenté par des agents d'exécution.

Tableau N° 04: Répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	%
Cadre	6	40
Maitrise	6	40
Exécution	3	20
Total	15	100

Selon le classement socioprofessionnel, on constate que la majorité de nos enquêtés sont des cadres et des agents de maîtrise, avec un pourcentage de 40% pour chacune. Ensuite les agents d'exécution à une proportion inférieure de 20%. Donc on a effectué nos entretiens avec des administrateurs plus que les

agents d'exécution, et cela on l'explique par la non disponibilité des ces derniers vue leurs tâches de production.

-Tableau N° 05 : Répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle.

Ancienneté professionnelle	Effectifs	%
Moins d'une année	2	13,33
[1- 4]	5	33,33
[5- 8]	6	40
[9- 12]	0	0
[13- 16]	1	6,67
[17- 20]	1	6,67
Total	15	100

Les données du tableau ci-dessus montrent que la catégorie d'ancienneté la plus imposante de notre population d'étude c'est la catégorie de : 5 ans à 8 ans, tandis que la catégorie d'ancienneté de plus de 7 ans est la moins imposante avec un de 1 et moins.

3- l'explication de l'analyse thématiques du contenu des entretiens

D'après MUCCHIELLI « la thématique constitue toutefois une opération préliminaire, leur but ultime se situant au-delà de ce premier objectif. Avec l'analyse thématique, la thématique constitue l'opération centrale de la méthode, à savoir la transcription d'un corpus donné en un certain nombre de thème représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de la recherche (la problématique) » (Paillé, P, Mucchielli, A, 2009, P232).

La procédure de notre analyse thématique est faite comme suivant :

- Enregistrer nos entretiens ;
- Examiner la signification des mots et la reconstruction des phrases et de leurs sens ;
- Transformation des données recueillis sous forme de tableaux textuelles ;
- Transcription d'un corpus qu'on a décortiquée en thèmes et sous thèmes ;
- Sélectionner des propos de nos enquêtés pour appuyer notre analyse.

A travers notre analyse thématique des trois hypothèses nous avons dégagé (4) thèmes dans la première hypothèse, (4) thèmes dans la deuxième hypothèse et (3) thèmes dans la troisième hypothèse.

- Dans la première hypothèse on a pu construire des thèmes qui sont les suivants :

1-les situations conflictuelles déjà vécu au sein de l'entreprise.

2- source de pression et de stress dans l'entreprise et leurs conséquence.

3- le climat social au sien de l'entrepris.

4-Conséquences de ces conflits sur les travailleurs et la performance de l'entreprise.

- Dans la deuxième hypothèse on a pu extraire des thèmes qui sont :

1- La qualité de communication et son impact sur le travail au sein de l'entreprise.

2-Difficultés de collaboration entre les travailleurs au sein de l'entreprise.

3- La nature des relations entre les travailleurs de l'entreprise et leurs influences sur le travail.

4-causes provocatrices de conflits au sein de l'entreprise.

- Dans la troisième hypothèse on a pu formuler les thèmes qui sont :

1-Rôle du règlement intérieur dans la prévention des conflits au sein de l'entreprise.

2-La réaction des enquêtés face à un conflit.

3-Les autres moyens de prévention proposés par les travailleur SARL VERY NET pour diminuer l'émergence des conflits.

4-Analyses thématique du contenu des entretiens :**-Analyse des données relatives à La première hypothèse :**

« Les conflits au travail affectent le bien-être physique et psychologique des salariés qui peuvent avoir un impact négatif sur leurs rendements au sein de l'entreprise » :

1-les situations conflictuelles déjà vécu au sein de l'entreprise :

D'après notre enquête qu'on a effectué a propos de la thématique : « les situations conflictuelles déjà vécu au sein de l'entreprise » on a constaté une multitude d'opinions de nos enquêtés, en revanche, la majorité (10/15) ont répondu qu'ils n'ont pas vécu de conflits que ce soit avec leurs collègues ou bien avec leurs supérieurs. Parmi eux :

Un agent de maitrise qui a déclaré : *« ça fait plus de 5 ans que je travaille dans cette entreprise et j'ai jamais eu de problème avec personne ».*

Un autre enquêté a dit : *« y'a pas de grands conflits dans notre entreprise à part quelques mal-entendus qui rentrent dans l'ordre rapidement ».*

Un responsable a ajouté : *« notre entreprise est un milieu structuré dans lequel on travaille en collaboration, il n'y a pas de problèmes entre collègues et il n'y a jamais de dépassement ni verbal ni gestuel. Moi personnellement je me suis jamais confronté à des situations de conflits ».*

D'après les déclarations de nos enquêtés on a constatés que la majorité écarte l'existence de conflits eu sein de l'entreprise, et cela s'explique par la nature des relations qui existent entre les salariés. Ainsi on trouve quelques de nos enquêté qu'ont confrontés quelques conflits avec leurs collègues et leurs supérieurs parmi leurs témoignages :

Un cadre qui déclare : *« pour moi, la colère est ce qui est le plus difficile à gérer, cela m'arrive d'être en colère lorsque les travailleurs n'effectuent pas leurs tâches correctement, ou bien lorsque leurs comportements et attitudes ne me plaisent pas. Au moment que je m'énerve, je ne me contrôle plus, cela m'arrive même de hurler sur quelques-uns et les humilier ce qui se transforme souvent en conflits ».*

Une autre personne affirme : *« durant mes premiers temps dans cette entreprise, j'ai vécu des situations difficiles. L'une de mes collègues de travail dans le même domaine elle me considérait toujours comme sa concourante comme si j'étais un obstacle pour elle, j'étais obligé de la confronté car je ne la supportais pas et la situation s'est aggravé en conflit».*

Un autre a ajouté : *« j'ai vécu un conflit avec un collègue dans le cadre du travail, on a avait un désaccord sur un point, ce qui nous a poussés a nous adresser a notre supérieur pour régler le problème ».*

On déduit d'après les réponses d'une minorité de nos enquêtés, que les conflits existent dans l'entreprise, ces conflits sont dans la plus part du temps de caractère professionnel. Parmi ces conflits on retrouve les conflits de concurrence, les mal-entendus, conflits d'autorité et du pouvoir...etc.

D'après notre analyse sur la thématique : *« les situations conflictuelles déjà vécu au sein de l'entreprise »* on a constaté que la majorité n'ont pas vécus des situations conflictuelles au travail et cela c'explique par la nature de l'organisation de l'entreprise qui assure de bonnes relations professionnelles .En revanche il existe une minorité d'enquêtés qui affirment l'existence de conflits dans le cadre du travail.

Le conflit est un incontournable au sein des relations interpersonnelles. Dans le contexte d'un consortium de partenaires où la diversité est présente et

où les partenaires sont nombreux- les perceptions diffèrent, les intérêts divergent quelquefois, les rôles peuvent être confus, les luttes de pouvoir peuvent être présentes, etc. Tous ces facteurs peuvent semer des conflits. De plus, le développement communautaire apporte généralement des changements et crée de nouvelles relations qui peuvent aussi changer les rapports de force qui existaient et donner l'impression d'une menace pour certains membres de la communauté ». (Josée LATENDRESSE, Faire face aux conflits, Centre 1, 2, 3 GO, page.3).

En conclusion : les conflits sont inévitables dans chaque organisation, ils peuvent être d'ordre professionnel ou personnel. Les conflits sont réduits grâce à une bonne organisation qui assure un climat dépourvu de situations de tensions et de mal-entendus tels qu'il est confirmé par la majorité de nos enquêtés.

2- source de pression et de stress dans l'entreprise SARL VERY NET et leurs conséquences :

D'après les enquêtés qu'on a interviewé sur la thématique « les sources de pression et du stress dans l'entreprise et leurs conséquences » on a remarqué que la majorité avec un taux de 11/15 confirment qu'ils travaillaient toujours sous pression, vu la nature de leurs tâches soit de hautes responsabilités ou bien celles qui nécessitent des efforts intenses. Selon quelques enquêtés :

Un enquêté qui est responsable régional des ventes a déclaré : « *la pression existe toujours ; pression des clients sur les demandes, l'interaction entre les différents services. Cette pression est réellement inévitable dans toutes les tâches parce que il y'a des objectifs à atteindre. Moi personnellement le téléphone me met sous pression, car il y a trop de demandes clientèles et assez d'informations circulantes, ce qui me rend très stressé et me déconcentre souvent en influençant sur mon rendement et le bon déroulement du travail* ».

Un autre enquêté ; contrôleur de qualité dénonce : « *les situations dans lesquelles je travaille en pression, sont celles où on effectue plusieurs tâches en même temps, ce qui me stresse et répercute négativement sur mon rendement* ».

On a constaté que le stress au travail est quasi-constante et plusieurs facteurs peuvent être à son origine ; surcharge du travail (l'accomplissement de plusieurs tâches en même temps), pression des clients , pression de la hiérarchie ce qui engendre le stress pouvant avoir un effet négatif sur le rendement des travailleurs en atteignant leur santé; les maux de tête et la fatigue sont des symptômes courants de stress. La détérioration de la santé peut être une autre source de pression et de stress.

Selon l'agence européenne de sécurité et de santé au travail, « le stress est le problème de santé le plus répandu dans le monde de travail et le nombre de personnes souffrant d'un état de stress causé ou aggravé par le travail ».

Le stress au travail est défini par l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) comme un facteur négatif pour la productivité. Selon l'OMS, le stress au travail est l'ensemble des réactions que peuvent avoir des employés lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et à des pressions professionnelles qui ne correspondent pas à leurs connaissances ni capacités, entraînant une remise en cause de leur aptitude à pouvoir faire face à ces situations. Le stress peut alors avoir des effets négatifs sur la santé physique et morale d'un employé. (<https://mon-comparateur.fr/stress-au-travail>).

Le stress au travail a donc un impact considérable, tant en terme de détresse humaine que d'entrave à la performance économique, la santé mentale et physique des travailleurs, l'effet négatif du stress est évident dans les « symptômes organisationnels » tels que l'absentéisme et la rotation du personnel, la faible performance en matière de sécurité, la perte d'innovation et la faible productivité. (Patrick Légeron, 2008 P 809).

D'autre part on a constaté que la minorité des travailleurs dont le taux est de 4/15 explique que les situations de tensions ou de stress n'influencent pas sur le déroulement du travail, bien au contraire cela les motive d'avantage pour atteindre les objectifs fixé par le gérant de l'entreprise. Selon les témoignages de ces enquêtés la pression n'a pas d'effets négatifs sur le rendement des travailleurs lorsque elle est bien gérée. Parmi ces enquêtés :

Un agent de maîtrise qui est infographe qui déclare : *« je ne subis pas des situations de pression ou de stress parce que ma tâche exige du calme et de la concentration, pour moi la pression existe quand le travail s'effectue en groupe en subissant la pression de la hiérarchie ».*

Un autre enquêté qui est un responsable HSE dénonce : *« moi personnellement, je ne me stress pas, je peux travailler dans n'importe quelles circonstances, mon rendement n'est pas influencé par la pression ou le stress car c'est des phénomènes normaux et inévitables dans l'entreprise, sauf que, pour certains travailleurs, cela devient un obstacle lorsque ils ne s'adaptent pas à ces situations ».*

On constate à-travers ces enquêtés, que le travail individuel permet aux travailleurs une meilleure concentration dans leurs tâches en raison de l'absence de toute pression. Par ailleurs, pour certains autres enquêtés, on a déduit que la pression peut être un facteur motivant pour un meilleur rendement, car L'enthousiasme et l'énergie générés par ce stress positif seront communiqués à l'entourage et auront un rôle moteur pour le rendement des travailleurs.

Il existe deux types de stress, le stress positif et le stress négatif. De plus certaines personnes réagissent différemment au même stress et vont l'interpréter comme positif ou négatif, ce stress peut venir d'une pression dans le lieu du travail. Il peut s'agir d'une date limite, de projets conséquents, d'un travail

d'équipe, d'objectifs à remplir et l'envoi de rapport sur l'avancement d'un projet. Un employé peut être motivé par le stress, l'autre terrassé.

(<https://mon-comparateur.fr/stress-au-travail>)

En conclusion : la majorité de nos enquêtés affirme que le stress et la pression, au travail sont quasi constants et ces émotions négatives sont induites par plusieurs facteurs comme ; la charge au travail, **mauvaise organisation du travail, la pression exercée par la hiérarchie**, Manque de communication dans l'entreprise, ce qui impacte d'abord sur la santé du travailleur, de fatigue morale et difficultés de concentration jusqu'à des cas de dépressions grave s'il y a également des dommages collatéraux au sein de l'entreprise comme une mauvaise ambiance au travail qui s'installe, et un esprit d'équipe affaibli et par conséquence une dégradation de la productivité de l'entreprise.

3- le climat social au sein de l'entreprise SARL VERY NET :

À propos du thème : climat social au sein de l'entreprise, on a constaté que la grande majorité des enquêtés (13/15) ont affirmé que le climat social au sein de l'entreprise est favorable, encourageant à travailler.

Un agent de maîtrise déclare : *« le bon climat de travail au sein de notre entreprise nous aide à s'évoluer. Il y'a toutes les conditions qui nous motivent psychologiquement et physiquement à-travers des sorties de détente, ainsi des cadeaux et des primes à chaque occasion, ce qui nous encourage à donner le meilleur de nous-même ».*

Un autre agent de production déclare : *« notre entreprise est très bien structurée. Ce qui nous offre de bonnes conditions et un climat adéquat ».*

On déduit que l'entreprise assure un climat favorable au travailleurs et fortifie la cohésion à-partir de l'amélioration des conditions de travail qui

contribue à la réduction du stress chez les travailleurs, ainsi que l'augmentation de la rémunération les motivent en plus, tout en assurant une productivité plus élevée.

Le salarié passe plusieurs heures par semaine dans son lieu de travail. Il est donc primordial qu'il s'y sente bien, à la fois pour son équilibre personnel, mais aussi dans l'intérêt de l'entreprise. Un salarié motivé et épanoui aura tendance à être plus efficace dans ses missions et de maintenir avec ces collègues des relations sociales harmonieuses, et tout cela fait partie du climat social.

Par ailleurs, le climat social est le degré de satisfaction des employés de leurs conditions offertes par leur organisation. Il est essentiel d'apporter au travail le bien-être pour les différents collaborateurs ; un mode de fonctionnement moins stressant et plus chaleureux, notamment avec l'instauration d'un dialogue social de qualité.

Selon Fourgous Iturralde(1991), « le climat social est un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par les individus appartenant à l'organisation, qui servent à lui donner une personnalité et qui influence le comportement et les attitudes de ses membres » (international journal of innovation and scientifique research 2014).

Selon M. Crozier 1984 « Dans une organisation, le climat correspond à une perception globale résumant les perceptions individuelles élaborées à-partir d'un contexte réel commun ».

Concernant la satisfaction au travail, elle peut impliquer des éléments extrêmement nombreux et différents : le sentiment d'être reconnu dans son travail, la possibilité d'évoluer et d'être écouté, la charge du travail confiée à chacun, le dialogue au sein de l'équipe et la gestion du stress, ce qui peut éviter les conflits. En effet, un climat social favorable aura des impacts immédiats sur la productivité des collaborateurs, sur leur efficacité et sur leur confiance.

Pour la faible minorité des enquêtés (2/15), ils nous affirment que le climat social eu sein de l'entreprise connaissait des périodes défavorables, dans lesquelles ils étaient psychologiquement perturbés ; selon leurs témoignages :

Un enquêté a dit : « *Parlant du climat social de l'entreprise, parfois, nous traversons des périodes difficiles qui nous perturbent, surtout, lorsqu'on recrute de nouvelles personnes qui nous rendent mal à l'aise face à ces nouvelles recrues* ».

Un autre agent de production à déclarer : « *nous passons de temps à autre par des périodes de malentendus entre nous, ce qui génère une perturbation du climat du travail* ».

À travers les réponses de nos enquêtés, on a constaté que le climat social connaissait des moments de tension et de perturbation, notamment lors du recrutement de nouveaux travailleurs, ainsi que, dans les périodes de malentendu tout en engendrant de l'inconfort psychologique : Désengagement, perte de confiance, dépressions...etc.

Un climat social défavorable résulte de nombreux facteurs liés au fonctionnement inhérente de l'organisation tels que : La concurrence, l'émergence de stress, rémunération, l'inquiétude, la déception, risques psychosociaux...etc. Ces différents facteurs peuvent être à l'origine de congés non prévu ou des absences non justifiées, cela génère une altération du lien social avec un désinvestissement de la part des collaborateurs.

Pour conclure, l'entreprise qui assure un bon climat social et des conditions de travail adéquates à ses salariés telles que : La bonne communication, les rémunérations, les primes de motivation et les allocations, le confort et les sorties de détente...etc. Ses salariés vont être en bon état physique et moral, ce qui leur permettra de garantir de leur part un meilleur rendement, en conséquence une excellente productivité pour leur entreprise. Par

contre, si le climat social au travail devient inadéquat au bon fonctionnement de l'entreprise, cela affecte l'état physique et psychologique des salariés, tout en se manifestant par leur : absentéisme à répétition, retards fréquent, turn-over...etc. Tous ces phénomènes traduisent la démotivation du personnel qui entraîne bien souvent un abaissement de la productivité.

4-Conséquences de ces conflits sur les travailleurs et la performance de l'entreprise :

Les conflits sont inévitables dans toute organisation telle qu'il est confirmé dans la première thématique, ces conflits sont interpersonnels ou bien intergroupe et ils peuvent prendre un caractère professionnel ou personnel. Les conséquences de ces conflits sur le personnel et l'organisation sont multiples. Cela est prouvé par notre enquête qu'on a effectué sur la thématique « Conséquences des conflits sur les travailleurs et la performance de l'entreprise ». En effet, la majorité de nos enquêtés avec un effectif de 13/15 affirme que les conflits impactent négativement d'abord sur les travailleurs et ensuite sur la performance de l'entreprise. Parmi leurs témoignages :

Un cadre qui a déclaré : *« les conflits sont la source de la mauvaise ambiance dans le travail, ça engendre une perte de motivation ».*

Un responsable des RH nos a affirmé : *« les conflits peuvent créer une détérioration de la communication et disparition de l'esprit d'équipe, surtout lorsque il s'agit des conflits entre groupes de différents services, cela impacte directement sur la productivité de l'entreprise »*

Un agent de maîtrise a dit : *« parmi la conséquence des conflits c'est le stress et surtout lorsque ces conflits sont pas résolus, je pense que cela peut avoir même un effet négatif sur la santé morale du travailleur et engendrer par la suite beaucoup d'absences et congés de maladie »*

Un responsable nos a ajouté : « *d'abord cela a un impact direct et négatif sur la productivité de l'entreprise et même sur l'image de l'entreprise voir même la crédibilité du dirigeant lorsque il ne gère pas le conflit* »

À travers la déclaration de nos enquêtés on constate que les conflits peuvent avoir des impacts négatif sur les travailleurs et l'entreprise, parmi ces conséquence :

Le stress : le stress engendré par les conflits au travail s'additionne à celui engendré par les situations d'exigences et de pression professionnel pour entraîner inévitablement des répercussions sur la santé psychique et physique des travailleurs ; diminution puis perte de la concentration, diminution de la capacité de réfléchir et de la créativité, repli sur soi-même, attitude générale négative, dépression, Insomnie, troubles musculo-squelettiques (mal de dos et articulations), maux de tête (migraine), digestif (ulcère de stress, perte d'appétit), fatigue, HTA et troubles cardiovasculaires, trouble de l'humeur, réaction disproportionnée, irritabilité, agressivité, démotivation...etc. L'entreprise est également touchée par une augmentation du taux l'absentéisme. (La hausse de cet indicateur doit constituer un signal d'alerte, c'est en effet un révélateur de l'état de santé des salariés qui manifestent leur mal-être) et de congés maladie, détérioration des relations du travail, baisse de la productivité: ces conséquences ne peuvent pas rester sans effet sur la santé économique de l'entreprise.

Le stress est un état fait de réactions émotionnelles, cognitives, comportementales et physiologiques aux aspects néfastes et nocifs de la nature du travail, de son organisation et de son environnement. Cet état est caractérisé par des degrés élevés d'éveil et de souffrance et souvent, par le sentiment de ne pas s'en sortir (Commission européenne, 2000)

Dégradation du climat de travail : le climat social est un indicateur qui permet de mesurer la bonne santé sociale et humaine d'une entreprise, un mauvais climat social à un réel impact sur la performance de l'entreprise, en effet la démotivation au travail est l'une des conséquences d'un mauvais climat social. Dès que les collaborateurs évoluent dans une ambiance négative, avec des relations tendues avec la hiérarchie ou les collègues, ils vont éprouver des difficultés qui affectent la qualité de vie au travail et leur engagement. Cette démotivation générale peut mettre l'entreprise en péril.

Détérioration de la communication : La communication interne facilite la gestion quotidienne de l'entreprise, permet la transmission des informations à tous les niveaux de l'organisation pour une gestion cohérente et pérenne. Les conflits génèrent une atmosphère pesante, et ne motive pas les salariés à communiquer et à s'investir, il inhibe tout esprit de collaboration entre les différents services. Ceci témoigne d'un profond malaise au sein de l'entreprise et perturbe la communication interne. Hors, une entreprise peut difficilement fonctionner si la communication horizontale ou verticale n'est pas effective.

Disparition de l'esprit d'équipe : les conflits au travail sont responsables de la divergence des objectifs et d'intérêts des travailleurs, cela engendre arrêt automatique de la franche collaboration. Ce qui répercute négativement sur le déroulement du travail et en revanche un impact négatif sur la performance de l'entreprise.

Selon Cauvin : « Une équipe est le lieu où se développent les solidarités, où se renforcent les actions de chacun par le jeu des échanges, où s'unifie l'activité, où se crée un esprit commun ». (www.cairn.info/concepts-en-sciences-infirmieres-2eme-edition--9782953331134-page-180.htm?try_download=1)

Mauvaise image de l'entreprise : les conflits peuvent porter atteinte à l'image de l'entreprise, une mauvaise représentation mentale de la perception de

l'entreprise, accompagné des sentiments, jugements, opinions et symbole que l'évocation de l'entreprise suscite. La mauvaise réputation peut en effet coûter très cher aux entreprises. En perte de vitesse, elles peuvent perdre des parts de marché et être relayées rapidement au second rang. Une mauvaise réputation se répercute alors par une perte de revenus, une baisse de productivité et un manque d'efficacité. C'est un engrenage où il peut être très difficile d'en sortir.

Par contre une faible minorité de nos enquêtés représenté par : un agent de maîtrise et un cadre, déclarent que les conflits peuvent avoir un impact positive sur les relations professionnelles et le rendement des travailleurs, en effet, le cadre responsable a affirmé que : *« les conflits favorisent la pacification de l'entreprise et la maximisation des rendements s'ils sont bien gérés, c'est un moyen de renforcer la cohésion d'un groupe »*.

L'agent d'exécution a ajouté : *« lors de mon recrutement a cette entreprise j'ai eu un conflit avec une collègue qui était ancienne elle me considérait comme un conquérant à elle, alors j'ai pris l'initiative de résoudre ce malentendu cela a renforcé notre esprit de collaboration et par la suite on est devenu même amis »*.

D'après les déclarations des deux enquêtés on constate que les conflits peuvent influencer d'une façon positive sur le climat sociale au travail .En effet, la phase de confrontation peut, sous certaines conditions, se transformer en clarification et partage de points de vue. On passe du combat à la confrontation, c'est ce moment-là ou on observe l'aspect positif et productif d'un conflit qui peut être très profitable pour l'entreprise.

Cependant, savoir utiliser cette énergie et transformer le conflit en performance, à travers l'amélioration de la cohésion d'un groupe, fais avancer la société dans ses valeurs, encourager la recherche d'une meilleur solution, renforce l'image de soi et permet la créativité.

En conclusion : d'après les résultats de notre enquête sur la thématique « Conséquences des conflits sur les travailleurs et la performance de l'entreprise » on déduit que les conflits au travail sont souvent destructeurs, ils peuvent engendrer un stress néfaste sur la santé physique et mentale des travailleurs et cela se manifeste par l'augmentation de taux d'absentéisme qui se répercute négativement sur la performance de l'entreprise. Ainsi que les conflits sont une source de dégradation du climat sociale, de détérioration de la communication et de toute esprits de collaboration et cela impacte négativement sur les objectif de l'entreprise. Et enfin les conflits au travail peuvent être une source d'une mauvaise réputation de l'entreprise qui se répercute par une baisse de la productivité. En revanche le conflit peut se transformer à une opportunité lorsque ce dernier est bien géré et cela, en augmentant l'intérêt et l'énergie de l'équipe, donc en renforçant sa solidarité et sa cohésion.

-Analyse des données relative à la deuxième hypothèse :

« L'absence d'une bonne communication dans l'entreprise est souvent la source des conflits pouvant réduire l'esprit de toute collaboration ».

1- La qualité de communication et son impact sur le travail au sein de l'entreprise SARL VERY NET:

D'après KBAILI Hayat la communication est un moyen vital puisque elle joue un rôle de très grande importante dans la réussite de l'organisation, en absence de cette dernière le travail est suspendu, les instructions et les ordres également et interrompt l'échange de l'information. (KBAILI, 2011, p128)

D'après les résultats obtenus suite à notre enquête qu'on a effectué à propos du thème : « La qualité de communication et son impact sur le travail au sein de l'entreprise», on a constaté que La majorité de nos enquêtés avec un effectif de 11/15 ont confirmés la bonne qualité de communication au sein de l'entreprise. Parmi leurs affirmations :

Un homme de 31 ans, qui s'occupe du poste informaticien nous a déclaré: *« je trouve que notre entreprise dispose de plusieurs moyens de communications pour la faciliter comme par exemple : les tableaux d'affichage, le net, téléphone, la boîte email, le face à face...etc. C'est ce qui permet le bon échange d'informations »*

Le responsable de moyens généraux nous explique son point de vue en disant: « le bon climat social revient à la bonne qualité de communication qui règne dans cette entreprise en effet cela renforce nos relations et permet d'éviter les malentendus qui peuvent se transformer en conflits »

Un autre interviewé nous a confirmé « c'est grâce à la bonne communication que notre entreprise surmonte ses difficultés, je pense que c'est son point fort »

D'après les réponses de la majorité de nos enquêtés on déduit que l'entreprise est disposé d'un bon climat social est cela grâce à sa bonne qualité de communication, en effet elle assure au travailleurs une circulation fluide des informations. Cette bonne qualité de communication s'appuie sur des moyens tel que ; les moyens oraux, les moyens techniques et informatiques ...etc.

Ainsi que la bonne qualité de communication qui règne au sein de l'entreprise permet une bonne entente entre les salariés et favorise l'esprit de travailler en groupe et dans l'harmonie.

Enfin la communication efficace assure un climat de travail très favorable en réduisant toutes sortes de malentendus qui sont souvent le point de départ des conflits dans l'entreprise.

Passant à la deuxième catégorie minoritaire de notre population, composée d'un effectif de 4/15, qui sont insatisfaits de la qualité de la communication au sein de l'entreprise. Parmi leurs témoignages :

Un agent d'exécution comptable qui nous a déclaré : « *il n'y a pas une communication direct dans notre entreprise l'information passe plusieurs personnes et chacun la transmis à sa façon, souvent cela créer des malentendus* ».

Un autres enquêté ajoutait : « *je communique bien avec mes collègues mais pas avec mes supérieurs* ».

À travers cette catégorie, on déduit que ses personnes ne sont pas satisfaites de la qualité de communication au sein de l'entreprise pour plusieurs raisons, a savoir ; la déformation de l'information, la communication médiocre vers le haut, obstacle à la circulation de l'information et sa transparence, ce qui engendre l'apparition de situations de doutes, d'inquiétudes et de malentendus qui peuvent se transformer en conflits.

Les résultats de notre recherche démontre que la majorité de nos enquêtés sont satisfaits de la qualité de la communication dans l'entreprise, et cela grâce aux différents moyens dont elle dispose, ce qui explique le bon climat social et l'esprit de collaboration qui règnent dans cette entreprise. En revanche une autre catégorie non négligeable de nos enquêtés confirment leurs inassouvissements par rapport à la qualité de la communication dans l'entreprise, ceci pour plusieurs raison à savoir la déformation de l'information et la difficulté de communiquer vers le haut. Ses enquêtés ont confirmé aussi que c'est la raison la plus fréquentes de la survenu des malentendus et des conflits.

2-Difficultés de collaboration entre les travailleurs au sein de l'entreprise SARL VERY NET :

D'après l'analyse des différents entretiens qu'on a effectué avec les enquêtés concernant le thème : « Difficultés de collaboration entre les travailleurs au sein de l'entreprise » nous avons obtenu deux réponses.

La première réponse est celle de la majorité de nos enquêtés avec un effectif de 10/15 qui consiste à l'absence de toute difficulté à collaborer avec leurs collègues. Le responsable d'HSE nous a déclaré : *« j'ai tout le temps besoin d'aide pour réaliser ma tâche, c'est un travail de groupe, j'ai à faire à devers structures de l'entreprise, on ne peut pas vraiment y aller ou delà des espérances sans la collaboration des autres, d'ailleurs lors de notre recrutement dans cette entreprise on signe obligatoirement une charte de collaboration »*.

Un autre enquêté nous a ajouté : *« tous les services de cette entreprise sont attaché l'un à l'autre donc la collaboration est indispensable pour le bon déroulement du travail, je n'ai pas de difficulté à travailler en groupe au contraire cela me facilite ma tâche »*

Un agent de maîtrise qui est ancien a déclaré : *« je n'ai pas de difficultés, sans collaboration des salariés l'entreprise n'aboutira jamais à ses objectifs »*

À travers les réponses de cette catégorie d'enquêtés, on constate que ces derniers n'ont aucune difficulté à effectuer leurs tâches en groupe bien au contraire ils préfèrent travailler en collaboration et en complicité.

La deuxième réponse est déclaré par le reste de nos enquêtés avec un effectif de 5/15 qui consiste à la difficulté de travailler en collaboration avec leurs collègues. L'un des interviewé nous affirme : *« oui j'ai des difficultés à collaborer avec mes collègues ou supérieurs qui ont plus de pouvoir »*. Un autre agent d'exécution ajoute : *« je ne peux pas collaborer avec des gens qui ont un complexe de supériorité et qui ne me dit même pas bonjour »*

A partir de ces déclarations on a constaté qu'une minorité non négligeable de nos enquêtés ont des difficultés à collaborer avec certains de leurs collègues et cela est due aux attitudes méprisantes de ces derniers qui profitent de leur poste occupé et leur niveau d'instruction. Donc ces résultats nous confirment aussi

l'une des théories du sociologue française MICHEL CROZIER qui consiste à l'existence des jeux de pouvoir dans l'entreprise.

On conclut que dans l'entreprise **SARL VERY NET**, la majorité des employés travaillent en collaboration, cela est expliqué par l'entente qui existe entre eux et aussi la bonne qualité de communication qui assure une meilleure cohésion des groupes et par conséquent un meilleur rendement. En revanche cet esprit de collaboration peut parfois être difficile voire impossible entre certains travailleurs, souvent c'est relatif à la mauvaise qualité de communication, et les attitudes méprisantes de certains sur les autres.

3- La nature des relations entre les travailleurs de l'entreprise SARL VERY NET et leurs influences sur le travail :

À travers cette analyse qu'on a élaboré avec nos enquêtés à propos du thème «*Nature des relations entre les travailleurs de l'entreprise SARL VERY NET et leurs influence sur le travail* » on a constaté que la majorité avec un effectif de 12/15 ont de bonnes relations. En plus à leurs relations professionnelles ils ont des relations amicales avec leurs collègues, et pour confirmer cette observation un responsable de moyens genreux nous a déclaré : « *la majorité d'entre nous sont de la même région, on a de bonnes relations d'amitiés en dehors du travail, d'ailleurs c'est ce qui renforce notre entente* ». Un autre enquêté nous a affirmé aussi : « *j'ai de très bonne relation avec mes collègues, il y'a une complicité entre nous, la majorité sont des amis à moi cela me facilite mon travail car on s'entend très bien* » un autre interviewé ajoutait : « *Nos relations professionnelles deviennent amicales avec le temps, on se rencontre souvent en dehors le travail pour passer des moments ensemble, c'est ce qui assure un bon climat dans notre entreprise au moment du travail* ».

A partir de cette catégorie, on a déduit que ses personnes ont de très bonnes relations personnelles et professionnelles, la majorité d'entre eux se connaissent

vu qu'ils sont de la même région, cela explique le bon climat social qui règne dans cette entreprise et leurs esprit de collaboration qui sont des facteurs fondamentaux pour le bon déroulement du travail.

Une recherche qui est faite par **Elton mayo** qui conduise à observer progressivement des effets autour de l'influence des attitudes et des relations de travail sur la qualité de la production ,sans aboutir pour autant à une interprétation satisfaisante ,la direction générale de l'usine ,suite à cette première vague d'expérience ,décide de poursuivre la recherche .

Il a fait aussi une deuxième vague avec plus de 1600 entretiens sont réalisés auprès d'employés appartenant à différents services et niveaux de responsabilité de l'usine, ces entretiens montrent l'importance des opinions du personnel et suggèrent aux chercheurs de distinguer deux dimensions du travail ,en premier lieu , il existe un système formel d'organisation du travail bien connu par le bureau des méthodes ,en deuxième lieu, et cela est essentiel ,il existe aussi un système informel constitué par les sentiments ,les attitudes et les relations entre les membres du personnel.

Fondamentalement ce n'est pas tant l'amélioration de conditions objectives du travail que l'attention aux relations humaines qui permet l'accroissement de la productivité. (Jean-Michel plane, 2003, p30, 31).

Le reste de nos enquêtés qui représentent la deuxième catégorie avec un effectif faible de 3/15 affirment que leurs relation avec leurs collègues sont purement professionnelles et sont pas amicales. Un enquêté qui est responsable des ventes dans une région commerciale nous a déclaré : « *mes relation avec les travailleurs sont professionnelles cela me permet d'être libre dans mes décisions professionnelle surtout avec les autres responsables* ». Un enquêté qui a ajouté : « *mes relations avec mes collègues sont conviviale beaucoup plus dans un cadre professionnel* ».

On déduit à travers cette catégorie minoritaire que certains de nos enquêtés préfèrent garder une relation professionnelle avec les collègues et cela pour des raisons professionnelles afin d'éviter toute sorte d'influence sur les décisions notamment entre les responsables ce qui permet un meilleur déroulement du travail.

D'après les résultats de cette recherche on conclut que la majorité des travailleurs de l'entreprise **SARL VERY NET** développent de très forts liens amicaux ce qui favorise de bonnes relations professionnelles. Par conséquent une meilleure collaboration et cohésion des travailleurs

4-causes provocatrices de conflits au sein de l'entreprise SARL VERY NET :

La multitude de sources de conflits dans une entreprise a été prouvée par notre analyse qu'on a effectuée au préalable de nos enquêtés, en effet diverses réponses ont été données, par ailleurs la majorité de nos enquêtés avec un effectif de 10/15 ont déclaré que la source la plus fréquente des conflits au travail est l'absence d'une bonne communication. Un agent d'exécution comptable a affirmé : *« le point de départ des conflits est souvent un malentendu et cela est dû toujours à une mauvaise communication entre les travailleurs »*. Un autre interviewé disait : *« à mon avis s'il y'a pas une bonne communication dans l'entreprise il y aura une divergence d'objectif et une augmentation des tensions entre les travailleurs ce qui provoque souvent les conflits au travail »*. Le responsable de RH nous a ajouté *« le bon climat social est le fruit d'une bonne communication et son absence induit automatiquement des conflits dans l'entreprise »*

À travers cette catégorie majoritaire d'enquêtés on a déduit que l'absence d'une bonne communication est la source la plus fréquente des conflits dans une entreprise.

La minorité restante de nos enquêtés ont énumérés d'autres sources de conflits dans l'entreprise. En effet l'un des enquêtés a exprimé : « *les causes des conflits dans notre entreprise est la pression au travail qui se transforme souvent en disputes et en conflits entre les salariés* ».

La pression au travail est l'une des sources provocatrices de conflits au travail, en effet, cette pression se transforme en tension, une souffrance ou un mal être qui s'exprime souvent lorsque les attentes et la charge de travail sont trop importantes face à des ressources en énergie ou en temps trop limitées. C'est un déséquilibre qui pèse sur l'intégrité physique et morale des personnes qui en souffrent.

Un agent d'exécution nous a déclaré : « *pour moi la source des conflits revient aux différentes mentalités, par exemple y a des personnes qui sont discipliné mais y auna d'autre qui sont impolie* ».

Donc l'autre source de conflits est la différence de mentalités. En effet les attitudes des personnes influences sur les autres.

Un autre enquêté a dit : « *ce qui provoque les conflit au travail c'est la concurrence pour l'occupation d'un poste supérieur* ».

Cet enquêté a souligné une autre source de conflits qui est la compétition. Beaucoup de ressources dans l'entreprise peuvent générer une forme de compétition et être la source de conflits : une plus grande part des actions de l'entreprise, le pouvoir, la reconnaissance publique, le prestige ou toutes autres ressources valorisées aux yeux de l'individu.

Un cadre responsable a évoqué une autre source de conflit relative aux relations amicales cela est expliqué par la confusion de la vie personnelle et la vie professionnelle des salariés il disait : « *le coté personnel des salariés et souvent la source des conflits au travail car les relations amicales peuvent se transformer en plus tard en relation conflictuelles* ».

D'après ces résultats de notre recherche on déduit que la majorité de nos enquêtés affirment que la source la plus fréquente des conflits au travail est l'absence d'une bonne communication qui tue tout esprit de collaboration. En revanche d'autres sources ont été évoquées par les différents enquêtés à savoir la pression au travail, la différence de mentalités, la compétition, et les relations amicales.

-Analyse des données relatives à la troisième hypothèse :

« L'établissement d'un règlement intérieur qui favorise les meilleures conditions de travail aide à prévenir les conflits au sein de l'entreprise ».

1-Rôle du règlement intérieur dans la prévention des conflits au sein de l'entreprise SARL VERY NET :

Le règlement intérieur d'une entreprise est un document rédigé unilatéralement par l'employeur, dans lequel il définit les règles exclusivement relatives à l'hygiène, la sécurité et la discipline sur le lieu de travail. Ces règles sont légalement applicables à tout salarié intégrant l'entreprise.

À travers les résultats obtenus suite à notre enquête que nous avons effectuée sur le thème : «Rôle du règlement intérieur dans la prévention des conflits dans l'entreprise » on a constaté que la majorité (10/15) confirme l'importance du règlement sur le bon déroulement de travail et la prévention des situations conflictuelles. Parmi ces enquêtés :

Un agent d'exécution a déclaré : *« chacun de nous possède une copie du règlement intérieur de l'entreprise SARL VERY NET, car c'est grâce à ce règlement qu'on connaît nos obligations, nos droits et surtout il permet d'éviter les situations de mal-entendus ».*

Un cadre disait : *« ...À travers ce règlement l'entreprise évite les conflits qui, peuvent exister entre l'employeur et les employés, et le respect de ce dernier*

conduit l'entreprise à une bonne maîtrise du personnel afin d'être compétitif et performant... ».

Un autre enquêté ajoutait : *« ce règlement intérieur impose le respect entre les salariés et permet aussi une meilleure organisation de notre entreprise à-travers ces différentes règles de disciplines qui sanctionnent ceux qui ne les respectent pas ».*

D'après les témoignages de la majorité de nos enquêtés, l'entreprise dispose d'un règlement intérieur qui lui offre des meilleurs conditions de travail. Il permet aux salariés de connaître leurs droits et leurs obligations en matière d'hygiène et de sécurité, de discipline et de défense des salariés, ce qui garantit à l'entreprise une meilleure organisation où chaque travailleur assume sa tâche de responsabilité toute en respectant ses collègues de travail. Donc ce règlement sert aussi d'un moyen primordial de prévention des situations conflictuelles.

Selon le code du travail : *« toute entreprise ou organisme de plus de 20 salariés doit établir un règlement intérieur fixant les règles relatives aux questions d'hygiène, de sécurité et de discipline. Le règlement s'applique à tous les salariés liés par un contrat de travail à l'entreprise. Le règlement doit être affiché dans l'entreprise, dans un lieu accessible à-tous les salariés, et doit être daté. Pour toute modification, l'employeur doit suivre la même procédure.»*

[\(https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1200509-le-reglement-interieur/\)](https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1200509-le-reglement-interieur/)

La mise en place du règlement intérieur est une obligation pour les entreprises afin d'assurer leurs bon fonctionnement et une meilleure performance pour atteindre leurs objectifs. Les mesures d'application de ces réglementation en matière de santé et sécurité par exemple, visant notamment à prévenir les accidents de travail et les maladies professionnel, et aussi les erreurs professionnel que toute employé tombe dedans.

Le règlement intérieur est également un outil de la gestion formelle des salariés. En effet, il s'agit d'un document formel et explicite. Le non-respect des clauses qu'il énonce peut engendrer des sanctions à l'égard des salariés. Il fixe donc les bases de la vie communautaire dans l'entreprise. L'employeur peut diriger les actions de son entreprise en sachant que le comportement de ses salariés est sensé respecter le règlement intérieur. Ainsi, il contribue au bon fonctionnement de l'entreprise. (milie Maillart. Le règlement intérieur : un garde-fou nécessaire ? Le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat. Gestion et management. 2011)

Taylor (1856 – 1915) du fait de son expérience personnelle, il constate dans les ateliers ce qu'il nomme la "flânerie systématique" des ouvriers. D'après lui, ce freinage de la production ne résulte ni de la paresse, ni de stratégie, mais tout simplement d'une mauvaise organisation du travail par les directions d'entreprise. En l'absence de procédures formalisées de formation aux postes de travail, les ouvriers apprennent à travailler "sur le tas" en regardant faire les autres. (milie Maillart. Le règlement intérieur : un garde-fou nécessaire ? Le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat. Gestion et management. 2011)

Concernant la minorité restante de nos enquêtés (5/15) ils affirment que le règlement intérieurs perd son efficacité lorsque il ne s'applique pas sur tous les employés de l'entreprise **SARL VERY NET**. Ils rajoutent aussi que ces règles sont strictes. Parmi eux :

Un agent de production qui a dit : *«le règlement intérieur est stricte, on ne peut pas appliquer toutes ces règles ».*

Un autre affirmait : *«moi personnellement je ne vois pas l'intérêt de ce règlement s'il n'est pas appliqué sur tout le monde, certains sont soumis à ce règlement et d'autres non, c'est injuste »*

À travers les affirmations de cette minorité d'enquêté on constate que certains des travailleurs de l'entreprise ne sont pas satisfait du règlement

intérieurs, soit par ces règles qui sont strictes et exigeantes ou bien par la non application de ces sanctions sur tout l'effectif de l'entreprise.

En conclusion : Le règlement intérieur constitue la pierre angulaire dans la gestion de l'entreprise, tant sur le plan organisationnel que sur le plan concurrentiel la fin de préserver sa stabilité et la continuité du travail, il précise un certain nombre d'obligations, notamment en matière d'hygiène, de sécurité ou de sanctions, que le salarié et l'employeur doivent respecter à l'intérieur de l'entreprise . C'est aussi un moyen de prévenir des situations conflictuelles qui peuvent avoir un impact négatif sur la performance de l'entreprise. Cependant, l'efficacité du règlement intérieur peut être remise en cause car il ne permet pas toujours d'assurer les buts qui lui sont attribués. Son manque d'efficacité s'explique aussi bien par le document lui-même, que par les procédures nécessaires à son entrée en vigueur, ou encore, par son utilisation.

2-La réaction des enquêtés face à un conflit :

D'après les entretiens qu'on a effectué sur le thème : « La réaction des enquêtés face à un conflit » nous avons remarqué que les attitudes de nos enquêtés se différent face a un conflit, en effet, la première catégorie majoritaire (9/15) a opté pour la stratégie de la recherche d'une solution sans recours a un tiers. Parmi eux :

Un agent de production qui déclare : « *lorsque j'ai un mal-entendue avec un collègue, je lui parle directement, on se négocier pour trouver une solution avant que le conflit prend de l'ampleur* »

Un autre dit : « *tout dépend de la gravité du conflit, mais de ma part, j'essaye le maximum de régler le problème à-travers la négociation et la communication sans arriver au recoure hiérarchique* »

Un responsable des RH nous affirme : « *la méthode utilisée par notre entreprise pour régler les conflits est la négociation c'est la méthode primaire, elle favorise le dialogue entre les parties concernés afin de trouver une solution à l'amiable* »

D'après ces témoignages, on constate que la majorité de nos enquêtés préfèrent de résoudre leurs conflits avec le dialogue et la négociation sans s'adresser à personne. Cela s'expliquent par le fait que ces derniers ne veulent pas aggraver les situations, donc ils préfèrent de les régler à leurs façons, c'est un arrangement à l'amiable. Cela confirme aussi que la méthode primaire la plus utilisée par l'entreprise **SARL VERY NET** pour résoudre les conflits est la négociation.

En effet, la négociation c'est un mode de communication qui permet à chaque intervenant de faire valoir son point de vue, ses intérêts ses droits en vue D'influencer l'autre, et cela dans le but de trouver un terrain d'entente. Il s'agit d'un mode de résolution des conflits fréquemment utilisé à tout âge, tant dans nos relations personnelles que dans nos relations professionnelles. Elle permet de mettre fin aux conflits.

Pour Ficher et Urey, assurent que « sentir entendu constitue un intérêt clé pour les deux bords d'une négociation. Une bonne communication peut changer les attitudes, empêcher ou prévenir les blocages et les malentendus et améliorer les relations » (Tanya Cungu et les autres, 2007, p25).

Une deuxième catégorie de nos enquêtés, représente un effectif inférieur par rapport à la première catégorie avec un taux de 4/15 opte pour la stratégie d'évitement. Parmi nos témoignages :

Un enquêté déclare : « *dès que le conflit prend naissance je l'évite carrément c'est le seul moyen pour ne pas aggraver la situation* »

Un autre agent de production dit : « *pour éviter toute sanction j'évite les conflits* »

On déduit d'après nos résultats que la deuxième catégorie de nos enquêtés optent pour la stratégie d'évitement, car c'est la seule façon d'empêcher qu'un conflit ne devienne public, les travailleurs préfèrent ne pas s'engager malgré qu'ils sont conscients que cette attitude ne permet pas de résoudre le conflit.

La troisième et dernière catégorie qui est représentée par la faible minorité d'enquêtés avec un taux de 2/15 optent pour le recours à la hiérarchie et au règlement. Parmi eux :

Un enquêté qui affirme : « *je m'adresse vers mon supérieur pour régler mes conflits* ».

L'autre qui dit : « *quand je suis en conflit avec l'un des travailleurs, je sollicite le règlement intérieur de l'entreprise qui peut régler ce genre de situation, pour moi c'est le seul moyen* ».

D'après les affirmations de notre petite minorité d'enquêtés on constate que cette catégorie préfère de s'adresser vers leurs responsables pour régler leurs conflits, afin de mieux gérer les situations conflictuelles.

Le recours hiérarchique permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion. Il fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans parti pris) et de manière définitive. Ce type de résolution de conflit est nécessaire dans des situations d'urgence mais pose le problème de la durée de son effet. En effet, la plupart du temps ces recours hiérarchiques imposent une solution sans résoudre le problème de l'animosité entre les individus. On débouche ainsi souvent sur un conflit latent. (La gestion des conflits, (Yvan POTIN, édition 2008, p.10).

On conclut : d'après cette analyse on déduit que la négociation et la recherche de la solution est l'attitude la plus utilisée par la majorité des enquêtés pour des raisons multiples, que ce soit personnelle ou professionnelle, ainsi que c'est l'attitude la plus réaliste car ces enquêtés ont une véritable volonté d'aboutir à une résolution du problème dans le respect de l'autre. Comme on trouve une autre attitude privilégiée par un autre groupe de nos enquêtés qui consiste à la stratégie d'évitement, dans le but d'éviter toute situation de confrontation, ce phénomène s'observe souvent dans la réalité. Pour beaucoup, faire face au conflit est psychologiquement difficile et coûteux et ils souhaitent l'éviter autant que possible. Enfin, une troisième catégorie d'enquêtés qui préfèrent se recourir à l'autorité hiérarchique qui, malheureusement, revient souvent à imposer une solution ou plutôt une conduite sans guère résoudre le contentieux.

3-Les autres moyens de prévention proposés par les travailleurs SARLVERY NET pour diminuer l'émergence des conflits :

D'après les entretiens qu'on a effectués au près de nos 15 enquêtés sur la thématique : « Les autres moyens de prévention proposés par les travailleurs pour diminuer l'émergence des conflits », on a constaté que la majorité des enquêtés (8/15) estiment que la communication est le moyen primordial pour diminuer l'émergence des conflits au travail.

Cela est confirmé par l'un des enquêtés qui a affirmé : « *la communication est très importante pour chaque organisation, car elle permet le travail en collaboration et assure la cohésion des groupes* ».

Un autre qui a déclaré : « *c'est grâce à la communication que le climat social devient favorable au travail, cela permet d'éviter tout sorte de malentendu* ».

Un cadre aussi qui a déclaré : « *que ce soit la communication verticale ou horizontale je trouve qu'elles sont plus qu'indispensable pour éviter les conflits dans l'entreprise* »

D'après les affirmations de ces enquêtés on constate qu'ils estiment que la communication est le meilleur moyen qui permet la diminution de la survenue des conflits en revanche la communication favorise un bon climat social favorable qui permet de travailler dans de bonnes conditions. La communication permet aussi de clarifier l'idée de chaque travailleur par rapport à l'autre afin de ne pas tomber dans les situations de malentendus.

En effet, Une bonne communication, c'est l'art de se comprendre, d'échanger les informations sans brouiller le message et d'assurer la bonne gestion de flux informationnel au sein de l'organisation, améliorer la communication, c'est de créer une bonne ambiance afin de solliciter un meilleur rendement. Une communication efficace permet d'obtenir plus rapidement ce qu'en attend de chaque membre de l'entreprise

Selon Mintzbergue, « considère la communication est un des trois domaines fondamentaux du travail du dirigeant, toute l'activité d'une entreprise n'est qu'un enchaînement de processus d'interaction et de communications, huile qui permet aux rouages organisationnels de fonctionner, particulièrement dans les nouvelles formes d'organisation qui apparaissent aujourd'hui et qui ne sont pas constructives à l'essor des NTIC » (Franck Mukanya-Lusanga Ifasic, 2015)

Pour le reste de nos enquêtés qui représente un effectif inférieur (7/15), ils expriment divers avis, en effet la majorité d'entre eux avec un effectif de 4/7 insistent sur l'application du règlement intérieur, cela est confirmé par l'un d'eux qui dit « la seule manière d'éviter les conflits au travail est l'application du règlement intérieur car tout le monde a peur d'être sanctionné »

Un autre a ajouté : « *lorsque le règlement intérieur est appliqué c'est tout le monde qui garde ses limites, y a pas de dépassement* ».

En constate qu'en deuxième lieux, on trouve aussi un autre élément important qui est considéré par les enquêtés comme une solution pour diminuer l'émergence des conflits, c'est le règlement intérieur, il joue un rôle essentiel au sein de l'organisation, en effet les règles strictes rédigées sur le conflit au travail aident à réduire et à prévenir les conflits, dans la crainte que les employés soient sanctionnés par la perte de leurs postes ou bien de se dégrader d'un poste supérieur à un poste inférieure.

Deux de nos enquêtés ont optés pour une autre solution qui est la définition claire des tâches. L'un d'entre eux affirmait : « *si chacun garde son poste, occupe de son travail et ne se mêle pas dans les tâches des autres, sûrement il n'y aura jamais de conflit au travail* ».

La définition des tâches est une chose qui s'applique aux employés car ils sont payés pour exécuter cela. C'est au gestionnaire de définir par écrit les tâches en fonction du titre de l'emploi. La description des responsabilités et des tâches permettent d'éliminer la confusion sur qui est responsable de quoi, et permet aux employés de sentir que l'ordre est bien installé dans son département et son entreprise c'est qui peut diminuer l'émergence des conflits dans l'entreprise.

Enfin un de nos enquêtés nous a proposé une autre solution pour prévenir les conflits il s'agit de la sensibilisation, il a déclaré : « *j'organise des réunions avec mon équipe dans le cadre de la sensibilisation et le management collégiale* ».

La sensibilisation et les réunions du groupe aident à prendre des discussions sur tous les problèmes que l'employé peut affronter pendant l'exécution de sa

tâche. Ce qui peut changer les habitudes et vaincre les résistances prévisibles des salariés. C'est une action nécessaire pour obtenir de l'adhésion.

En conclusion : on déduit d'après ces résultats que les conflits sont inévitable dans toute entreprise, mais les enquêtés estiment qu'il y a des solutions à suivre pour diminuer leurs émergence. En effet la majorité des enquêtés ont optés pour la bonne communication comme meilleurs solution de prévention, puis le règlement intérieur en deuxième position suivi de la définition des taches et des responsabilités des employés, et en dernier les réunions de sensibilisation.

4-Synthèse et résultat de la recherche :**4-1-Vérification de la première hypothèse :**

D'après l'étude de terrain effectuée au niveau de l'entreprise SARLVERY NET, à travers l'analyse et l'interprétation des données et des résultats obtenus à partir du premier axe de notre guide d'entretien, nous pouvons dire en ce qui concerne l'hypothèse suivante :

« Les conflits au travail affectent le bien-être physique et psychologique des salariés qui peuvent avoir un impact négative sur leurs rendements au sein de l'entreprise ».

D'abord les conflits sont inévitables dans toute organisation, cela était confirmé dans l'entreprise SARL VERY NET. Ces conflits peuvent prendre soit caractère professionnel ou bien personnel.

Le climat social de l'entreprise SARL VERY NET est jugé bon par la majorité des enquêtés cela explique le nombre réduit des conflits dans cette entreprise. En effet un bon climat social au travail permet d'éviter les tensions et les conflits ce qui garantit le bien-être physique et mentales pour les travailleurs, en conséquence une excellente productivité pour leur entreprise.

Le stress au travail est quasi constant dans l'entreprise SARL VERY NET cette émotion négative peut être induite par des facteurs relatifs au travail comme la charge, la mauvaise organisation du travail, la pression exercée par la hiérarchie, Manque de communication dans l'entreprise ...etc. le stress est engendré aussi par les situations conflictuelles. En effet le stress induit par les conflits au travail s'additionne à celui engendré par les situations d'exigences et de pression professionnel pour entraîner inévitablement des répercussions sur la santé psychique et physique des travailleurs comme : la perte de la concentration, diminution de la capacité de réfléchir , dépression, Insomnie, troubles musculo-squelettiques, maux de tête fatigue, HTA, trouble de l'humeur,

agressivité, démotivation...etc. En conséquence une augmentation du taux d'absentéisme et de congés maladie, détérioration des relations du travail et baisse de la productivité: ces conséquences ne peuvent pas rester sans effet sur la santé économique de l'entreprise.

Autres conséquences des conflits au travail sont ; la dégradation du climat sociale, la détérioration de la communication et de toute esprits de collaboration. Et enfin les conflits au travail peuvent être une source d'une mauvaise réputation de l'entreprise qui se répercute par une baisse de la productivité

En revanche un conflit peut se transformer à une opportunité lorsque ce dernier est bien géré et cela, en augmentant l'intérêt et l'énergie de l'équipe, donc en renforçant sa solidarité et sa cohésion.

Donc les conflits au travail affectent le bien-être physique et psychologique des travailleurs ce qui répercute négativement sur leur rendement. Et pour cela notre hypothèse est confirmée.

4-2- Vérification de la deuxième hypothèse :

L'absence d'une bonne communication dans l'entreprise est souvent la source des conflits pouvant réduire l'esprit de toute collaboration.

La qualité de la communication interne joue un rôle capital dans la dynamique d'une entreprise. Elle permet aux différentes composantes d'une entreprise de s'aligner sur un objectif commun. En effet, une bonne qualité de communication permet de faire des ponts entre tous les collaborateurs, de développer le travail en équipe et l'engagement de toutes les parties prenantes ce qui permet de créer des synergies productives au sein de l'entreprise tel qu'on l'a constaté dans l'entreprise SARL VERY NET.

En plus à la bonne communication, l'esprit de collaboration est renforcé aussi par les liens amicaux qui peuvent se créer entre les travailleurs au sein de

l'entreprise, comme on l'a constaté à travers notre recherche, cela aide à créer un climat de travail apaisant et favorable au bon déroulement du travail.

Il existe une multitude sources de conflits au travail mais l'absence d'une communication transparente et efficace et la source la plus fréquente des conflits au travail. Tel qu'il confirmé à travers notre enquête.

Donc l'absence d'une bonne communication est une cause très fréquente de conflits au travail cela inhibe tout esprit de collaboration et par conséquent une baisse de la productivité de l'entreprise. Et pour cela notre hypothèse est confirmée.

4-3-Vérification de la troisième hypothèse

« L'établissement d'un règlement intérieur qui favorise les meilleures conditions de travail aide à prévenir les conflits au sein de l'entreprise ».

À travers l'analyse effectuée concernant le quatrième axe de notre guide d'entretien, on a constaté que :

Le règlement intérieur constitue la pierre angulaire dans la gestion de l'entreprise, il précise un certain nombre d'obligations, notamment en matière d'hygiène, de sécurité ou de sanctions, que le salarié et l'employeur doivent respecter à l'intérieur de l'entreprise. En effet d'après nos enquêtés C'est aussi un moyen de prévenir des situations conflictuelles qui peuvent avoir un impact négatif sur la performance de l'entreprise.

La négociation est la méthode primaire adoptée par l'entreprise SARL VERY NET dans la gestion de ces conflits. Cette méthode est menée par un dialogue pour comprendre les faits de telle sorte à leur débloquent la solution qui leur corresponde le mieux.

Les conflits sont inévitable dans toute entreprise, mais les enquêtés estiment qu'il y a des solutions à suivre pour diminuer leurs émergence. En effet la

majorité des enquêtés ont optés pour la bonne communication comme meilleurs solution de prévention, mais pas mal aussi d'enquêtés qui ont optés pour l'établissement d'un règlement intérieur, en effet, les règles stricte rédigé sur le conflit au travail aident à réduire et à prévenir les conflits. D'autres enquêtés ont proposé d'autres moyens comme la définition des taches et les réunions de sensibilisations.

Donc malgré l'existence incontournable des conflits au sein d'une organisations, il existe plusieurs moyens de prévention qui améliorent les conditions de travail tels que l'établissement d'un règlement intérieur, une bonne communication, une définition des taches et des responsabilités. Et pour cela notre hypothèse est confirmée.

Conclusion

Conclusion générale

Au terme de notre étude sociologique menée au sein de l'entreprise privée **SARL VERY NET** de la région d'Akbou auprès des cadres ,agents de maîtrise et agents d'exécution sur « les conflits au travail et leurs conséquences sur le rendement des travailleurs au sein de l'entreprise » il nous a été donné de constater que le conflit est un phénomène omniprésent dans les organisations, et qu'il est d'effet négatif sur l'organisation, l'image externe, le rythme et la qualité de la productivité, tout en étant néfaste pour les salariés.

Les travailleurs de l'entreprise **SARL VERY NET** ont confirmés l'importance de la communication au travail et son impact sur le climat social et l'esprit de collaboration dans une entreprise. En revanche l'absence d'une bonne communication est souvent les sources de tous les malentendus qui peuvent subvenir sur le champ du travail.

Durant toute la période de notre recherche nous avons constaté que les travailleurs de l'entreprise **SARL VERY NET** ont de bons liens amicaux ce qui permet la stabilité de leurs relations professionnelles, et en conséquent un meilleur climat de travail en groupe.

À travers notre travail de recherche aussi on a démontré le rôle du règlement intérieur dans l'organisation du travail, en effet les règles portantes sur l'hygiène et la sécurité ainsi que la discipline garantissent aux salariés de bonnes conditions de travail et pour l'entreprise une meilleure productivité. Donc le règlement intérieur est pierre angulaire dans la gestion de l'entreprise et la prévention des conflits

Grace à notre recherche nous avons pu déduire les conséquences des conflits au travail à savoir ; la dégradation du climat sociale, la détérioration de la communication et de toute esprits de collaboration. Ainsi que les conflits au

Conclusion générale

travail peuvent être une source d'une mauvaise réputation de l'entreprise qui se répercute par une baisse de la productivité.

Au risque de surprendre, les conflits présentent aussi des avantages, c'est notamment le cas lorsqu'ils ont pu être gérés avec succès de façon amicale et consensuelle.

Enfin les conflits sont inévitables dans toute entreprise, mais des moyennes préventions pour diminuer leurs émergences. En effet la majorité des enquêtés ont optés pour la bonne communication comme meilleure solution de prévention, mais d'autres ont incités aussi sur ; l'établissement d'un règlement intérieur, en effet, les règles stricte rédigé sur le conflit au travail aident à réduire et à prévenir les conflits.

A travers cette modeste recherche on a pu arriver à collecter pas mal d'informations sur notre thématique, nous espérons que la recherche dans ce domaine et sur ce thème soit poursuivi par d'autres étudiants afin d'apporter plus de clarté.

Bibliographie Générale

Ouvrage:

1-AKOUNE, André et ANSTART Pierre, (1999) le robert/seuil (dictionnaire de sociologie), édition Mam, paris.

2-AKTOUF Omar, (1987). Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, édition Québec.

3-ALBIN, Michel, (2007) dictionnaire de sociologie, édition Eneyclopaedia universalis.

4-ALFREDSON Tanya et autre, 2007, théorie et pratique de la négociation, université Baltimore, Etat unis.

5-ALPE Yves et autres, 2010, Lexique des sociologies, 3éme édition, Dalloz, paris.

6-ANGERS Maurice, (1996). Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition casbah, Alger.

7-BLANCHET Alain et All, 2000, Les techniques d'enquête en sciences sociales, édition DUNOD, Paris.

8-BOUDON, Raymond, BESNARD Philippe et autres, (2012) dictionnaire de sociologie, édition Larousse, paris.

9-CAPUL Jean-Yves, dictionnaire d'économie et des sciences sociales,

Code Du travail 2001 édition BERTI

10-DALAN Shimon et les autres, (2002).Psychologie du travail et comportement organisationnel, 2éme édition Gaétan Morin, canada.

11-DANA.D, 1990, comment passer du conflit a la coopération, libre expression, Montréal.

12-Delphin NSENGA, MANGA, 2011 La gestion des conflits collectifs du travail face au climat social à l'hôpital Gécamines sud de Lubumbashi, Institut supérieur d'études sociales de Lubumbashi-RDC- Graduat.

13-Enquête internationale le 11septembre2009 sur le conflit au travail par OPP.

14-GABAROUTTE, M, Fabrice, 2014, conflit dans les organisations.

15-GRAWITZ Madeline, (2004). Lexique des sciences sociales, 8ème édition Dalloz, paris.

16-HABRICH Brahim,(2003), travailler sous pression: jusqu'à quelle limite?, 12dcc.

17-KEBAILI HAYAT, 2011, l'importance stratégique de la communication interne dans les organisations, université de Boumerdes.

18-KOEHL Jean-Luc, (1994). Droit de l'entreprise droit du travail et droit social, copyright édition marketing, paris.

19-LARFI Leila, 2012, mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention d'un diplôme en master en sciences sociales, Les stratégies de gestion des conflits de travail dans les entreprises privées, université de Bejaia,.

20-LATENDRESSE José et autre, Faire face aux conflits, centre 1.2.3GO

21-LEGERN Patrick, (2008/2009) le stress professionnel dans l'information psychiatrique, volume 84.

22-LOUBEART Jean louis, (2000). Initiation aux méthodes des sciences sociales, édition l'harmattan, paris.

23-MARCINIAK, R, 2005, le mouvement des relations humaines, université paris x Nanterre UFR.

24-MERCKLE Pierre, (2004). Sociologie des réseaux sociaux, édition la découverte, paris.

25-MUKANYA-LUSANGA Ifasic Franck, 2015, la communication institutionnelle des entreprises, établissement et services publics en RCD.

26-Multidisciplinaire sur l'emploi, (2007), le syndicalisme et le travail(REMEST), vol.2, N°2.

27-PAILLE Pierre et MUCHHIELLI Alex, (2009). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, 3ème édition Armand colin, paris.

28-PERETTI Jean-Marie, (2001).dictionnaire des ressources humaines, 2ème édition Librairie Vuibert, paris.

29-PERETZ Henri, (1998) les méthodes en sociologie, édition la découverte, paris.

30-PICARD Dominique et EDMOND Marc, (2015) dans les conflits relationnels.

31-PLANE Jean-Michel, (2003) théorie des organisations, 2ème édition DUNOD, paris,

32-POLIN Yvan,(2008/2009) la gestion des conflits CREG.

33-PREARD Richard et PASTOR, Pierre (2000). Gestion des conflits, la communication à l'épreuve, paris, Edition, laisons.

34-RAHALI, Amina Souad (2009).*Les relation de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise*, Diplôme de magister en management des ressources

humaines à la faculté des sciences économique, L'université Abou-berk belkaid. Tlemcen.

35-STERN Patrice et autres, (2010) la boîte à outil de la négociation, édition DUNOD, paris.

36-TABET Derraz Iman EP, (2013/2014) chili, système de rémunération et management de la performance de l'entreprise, université Abou beker belkaid, Tlemcen.

37-THUDEROZ Christian, 2010, la sociologie des entreprise, édition la découverte.

38-YVAN Potin, (2008,2009) la gestion des conflits dans les organisations, édition creg, paris.

Sites internet:

<https://www.tc.gc.ca/fra/aviationcivile/normes/maintenance-facteurs-2733.htm>.

<https://mon-comparateur.fr/stress-au-travail>.

www.cairn.info/concepts-en-sciences-infirmieres-2eme-edition--9782953331134-page-180.htm? Try_download=1.

(<https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1200509-le-reglement-interieur/>).

[.https://www.tc.gc.ca/media/documents/ac-normes/hpf_elementary.pdf](https://www.tc.gc.ca/media/documents/ac-normes/hpf_elementary.pdf)

[.https://www.tc.gc.ca/media/documents/ac-normes/hpf_elementary.pdf](https://www.tc.gc.ca/media/documents/ac-normes/hpf_elementary.pdf)

<https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1200509-le-reglement-interieur/>

milie Maillart. Le règlement intérieur : un garde-fou nécessaire ? Le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat. Gestion et management. 2011)

<https://mon-comparateur.fr/stress-au-travail>

<http://pagny-associes.com/assets/fiche/file/Le-reglement-interieur.pdf>. consulter le 21/04/2017 à 21:00

http://www.memoireonline.com/10/10/3964/m_Diagnosticfinancier-et-performance-dune-entreprise-enCote-dIvoire17.html. Consulter le 30/04/2017 à 12:30.

[.https://www.tc.gc.ca/media/documents/ac-normes/hpf_elementary.pdf](https://www.tc.gc.ca/media/documents/ac-normes/hpf_elementary.pdf)

Annexes

Le guide d'entretien

1. Le sexe.
2. L'âge.
3. Le niveau d'instruction.
4. Catégorie socioprofessionnelle.
5. Expérience.
6. pouvez-vous nous raconter un conflit que vous avez vécu déjà au travail ?
7. pouvez-vous nous dire quelles sont les sources et les conséquences de la pression et le stress dans l'entreprise ?
8. Quel est votre avis sur le climat social de l'entreprise SARL VERY NET ?
9. Quelles sont les conséquences de ces conflits ?
10. comment jugez-vous la qualité de communication dans votre organisation et c'est quoi son impact sur votre travail ?
11. Avez-vous des difficultés à collaborer avec vos collègues dans le milieu du travail ?
12. avez-vous de bonnes relations avec vos collègues et vos responsables ?
13. quelles sont les sources de conflits au travail d'après vous ?
14. pouvez-vous nous dire quel est le rôle du règlement intérieur dans la prévention des conflits dans votre entreprise ?
15. Quelle sera votre réaction face à un conflit ?
16. Quelle solution proposez-vous pour diminuer l'émergence des Conflits dans votre entreprise ?

Organigramme SARL VERY NET

