



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA-BEJAIA

Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales

Et des Sciences de Gestion

Département Des sciences de Gestion

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En Vue de L'obtention du Diplôme de Master en Science de Gestion

Option : Management des Ressources Humaines

THÈME

Les Relations au Travail et la Gestion des Conflits.

Cas de la

« Société de Production de L'électricité de Darguina (SPE) ».

Préparé Par : BOUNAB Nadjet

HEBBACHE Mabrouka

Encadré Par : M^{me} GHANEM Yasmina

Juin 2022

Remerciement

Je remercie dieu le tout puissant de nous avoir donné la force, la volonté et le courage pour accompli ce travail.

*Au premier, mon promoteur Mme **Ghanem Yasmina**, merci pour vos conseils précieux, votre disponibilité, vos encouragements sans failles, merci de m'avoir remis sur le droit chemin plusieurs fois.*

*Nous remercions également Mme **Kerkadi Ouissam** d'avoir accepté de nous réceptionner durant notre stage pratique à SPE derguina, pour sa confiance et la documentation qu'elle a mis à notre disposition. Et nous remercions également tout le personnel de la gestion ressources humains de SPE Derguina.*

*Nous tenons à présenter notre sincère remerciement à nos respectueuses familles **HEBBACHE** et **BOUNAB**.*

Et à tous nos amis qui ont témoigné de leur amitié, soutient et sympathie.

Enfin, nous remercions toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Merci mon Dieu

Dédicace



Je dédie ce modeste travail

*A mes très chers parents : **Abdelkader** et **Aldjia**
que j'aime beaucoup, qui m'ont tant soutenu
tout au long de mes études que dieu les garde
pour nous.*

A mes chers frères et leurs enfants.

*A ma chère sœur : **Rabiah**.*

*A mes adorables amies : **dylia**, **Latifa** et **lyna**.*

*A ma binôme **Nadjat** et sa famille.*

*A toute la famille **HEBBACHE**, et tout ceux
qui me connaissent de près ou de loin.*

Mabrouka

Dédicace

Avec mes sentiments de gratitude les plus profondes, je dédie ce modeste travail :

*A Mes chères parent **Saddek** et **Nadia**, qui m'ont donnés leur Amour et leur tendresse, qui m'encourageaient tout au long de mes études, je les remercie pour leurs sacrifices. Que dieu les protège.*

*A Mon cher unique frère **Adel**.*

*A Mes chères sœurs **Rima** et **Salsabil**.*

*A Mon futur mari **M. Imad**.*

*A Ma binôme **Mabrouka** et tout sa famille.*

*A Mes chères copines : **Soumia** et **Katia**.*

A ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Nadjet



SOMMAIRE

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 01 : Approches théoriques et relations de travail

Section 01 : Quelques approches théorique des organisations

Section 02 : Les conventions de travail et l'inspection de travail

Section 03 : Relation et communication dans l'entreprise

Chapitre 02 : La gestion des conflits et la prévention à l'entreprise

Section 01 : Aspect théorique des conflits au travail

Section 02 : Aspect fondamentale de conflits au travail

Section 03 : La prévention et le mode de résolution des conflits au travail

Chapitre 03 : Analyse des relations de travail de la gestion des conflits dans l'entreprise SPE darguina.

Section01 : présentation de l'entreprise SPE de Darguina

Section 02 : Analyses et interprétation des résultats

Conclusion générale

Bibliographie

Liste des abréviations

SPE	Société de production d'électricité
DRH	Directeur des ressources humaines
L'OST	L'organisation scientifique de travail
GRH	Gestion des ressources humaines
MARC	Mode alternatif de résolution des conflits
MA	Mode alternatif
GC	Gestion de conflits

La liste des figures

Figure n°01 : les six phases de la résolution de problème

Figure n°02 : l'organigramme de l'unité SPE darguina

Figure n° 03 : schéma de service ressources humaine

La liste des tableaux

Tableau n° 01 : la composition de l'échantillon selon le sexe

Tableau n° 02 : la composition de l'échantillon de tranche d'âge

Tableau n° 03 : la composition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Tableau n° 04 : la composition de l'échantillon selon la situation familiale

Tableau n° 05 : composition d'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Tableau n° 06 : relation avec votre responsable et les collègues

Tableau n° 07 : relation avec votre chef hiérarchique

Tableau n° 08 : avis sur les conditions de travail

Tableau n° 09 : votre avis sur la gestion de l'entreprise

Tableau n° 10 : la fréquence de préoccupation prise par le supérieur

Tableau n° 11 : l'autonomie dans la réalisation de travail

Tableau n° 12 : la qualité communication dans votre entreprise

Tableau n° 13 : participation à la prise de décision

Tableau n° 14 : situation de problème selon le sexe

Tableau n° 15 : ces problèmes ont abouti à des conflits

Tableau n° 16 : types de conflits

Tableau n° 17 : l'origine des conflits

Tableau n° 18 : la forme de conflit qui existe dans l'entreprise

Tableau n° 19 : fréquence des conflits résolu

Tableau n° 20 : la stratégie utilisé dans la résolution des conflits

Tableau n° 21 : l'usage de même stratégie pour tous les conflits

Tableau n° 22 : satisfaction des parties d'un conflit

Tableau n° 23 : application d'une démarche préventive

Tableau n° 24 : le conflit comme un point

A decorative frame with a brown and gold gradient, featuring ornate scrollwork at the corners and midpoints of the sides.

INTRODUCTION
GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Les conflits sont une composante et une conséquence intégrale de la vie en société, chaque personne est appelée au cours de son existence à vivre une multitude de conflits dont certains peuvent avoir des dénouements fort heureux et d'autre potentiellement plus désastreux.

Les conflits demeurent une source de stress important à ne pas négliger ainsi qu'une source de démotivation. Leur résolution implique de loin ou de près le gestionnaire. Il y a donc un conflit lorsque surviennent des désaccords sur des questions de fond ou des fictions créées par des problèmes relationnels entre individus ou des groupes.

C'est dans ce sens que Bernard. C (2002) définit les conflits comme étant « l'un des manifestations possibles du système de tensions qui prévaut à l'intérieur de l'entreprise. Sont en quelque sorte en deux faces d'une même réalité, deux moment d'une même dynamiques »¹. Martin J-M définit quant à lui le conflit comme suit : « un conflit est une opposition de besoins ou d'intérêt (voire de valeur) entre deux ou plusieurs parties dont la solution peut être recherchée soit par mesure de violence, soit par des négociations, soit par la médiation (appel à une tierce personne) »².

Il y a plusieurs façons d'aborder les conflits, les divers auteurs ne s'entendant pas sur la définition des genres de conflits, sur leurs causes et sur les solutions. Mais tous sont d'accord sur un point : Les conflits sont non seulement inévitables mais ils sont également nécessaires à notre dynamique de travaille.

La gestion des conflits demande une capacité à les déceler, c'est-à-dire à reconnaître les situations potentiellement conflictuelles, ainsi qu'une capacité à y réagir dans l'optique du bien-être de l'organisation et des parties, les origines des conflits peuvent amener l'entreprise à redéfinir certaines méthodes de gestion et d'organisation du travail. Somme toute, la gestion des conflits exige une qualité de présence et d'écoute dans la communication.

Une meilleure connaissance des conflits présente plusieurs avantages. Tout d'abord, saisir le sens et les fonctions du conflit : un conflit éclate parce que des acteurs ont choisi ce moyen pour se faire entendre et pour changer une situation insatisfaisante, ensuite, comprendre que le

¹ Bernard, « régulation des conflits du travail », édition d'organisation, paris 2002, p 02.

principal enjeu d'un conflit est une opportunité de croissance pour tous les protagonistes. Gérer un conflit, c'est mobiliser toutes les ressources des adversaires en vue de parvenir à un accord gagnant-gagnante.

Les responsabilités de la gestion des conflits du travail relèvent traditionnellement du ministère ou du département du travail. Les conflits y sont traités par des fonctionnaires relevant de l'administration du travail. Toutefois, à quelques exceptions près, l'administrations du travail ont eu tendance à s'en remettre au système juridique pour régler les conflits et elles doivent aujourd'hui examiner les moyens d'améliorer leurs propres performances, en matière de prévention et de résolution des conflits, grâce à une confiance accrue dans les dispositifs consensuels. Ces lignes directrices visent à aider ces organismes à renforcer et revitaliser leurs systèmes de gestion des conflits.

Chaque entreprise à sa manière de gérer les conflits. Dans les entreprises de moindre envergure, on cherche souvent à supprimer les conflits. Le patron règle alors les dissensions à la pièce, soit en imposant sa décision, soit en faisant sa décision, soit en faisant appel à la notion de service de l'entreprise pour inciter les employés à mettre de l'eau dans leur jus.

En dehors ces contextes typiques, on peut par ailleurs retrouve divers autres systèmes de gestion des conflits susceptibles de varier selon la particularité de l'entreprise concernée.

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 comprendre en charge d'une manière précoce et efficace.

L'objectif de notre travail, est traiter la question principale suivante à laquelle nous tenterons de répondre :

Comment aboutir à une gestion efficace des conflits au sein de l'entreprise ?

De cette question principale découlent un certain nombre de questions pour mieux appréhender le sujet, ces dernières sont formulées comment suit :

- Quelle seraient les sources des conflits du travail dans une entreprise ?
- Quelles solutions peut-on envisager pour les résoudre ?
- Quelles sont les techniques de prévention et de résolution des conflits au sein de l'entreprise enquêtée ?

Introduction Générale

Deux hypothèses ont été formulées et qui servent en tant que lignes directrices pour la réalisation de ce travail :

H1 : les conflits font partie intégrante des relations de travail

H2 : le conflit bien géré peut apporter des éléments positifs au sein de l'entreprise.

Afin de vérifier ces hypothèses et de répondre aux questions posées, nous avons adopté la méthodologie suivante :

Une recherche documentaire et bibliographique traitant des concepts relatifs aux relations de travail et la gestion des conflits.

Un stage pratique au sein de l'entreprise SPE (société de production de l'électricité de darguina) qui consiste à la réalisation d'un questionnaire distribuées à l'ensemble des salariés.

Afin de mieux comprendre le sujet, ce travail est organisé en trois chapitres :

Le **premier chapitre** rappelle les approches théoriques des organisations et aborde les relations de travail.

Le **deuxième chapitre** abordera la gestion des conflits et la prévention au sein d'entreprises.

Le **troisième chapitre** est réservé à l'étude pratique qui nous permettra éventuellement de répondre à nos questionnements de départ et d'éclaircir la partie théorique.



CHAPITRE 1

Approches Théorique et Relations de Travail

Introduction

La gestion des ressources humaines consiste à gérer des individus et des relations collectives de travail.

Notre travail a pour objectif de mettre en évidence les principales théories qui ont fait de « l'organisation » la base de leurs recherches et de leurs analyses. Etant donné que vouloir faire une présentation exhaustive de ces théories relève de l'impossible, tant est grande leur diversité et leur richesse. L'objectif principale de ces théories dites théories des organisations est de décrypter le fonctionnement des organisations afin d'en permettre une meilleure compréhension, l'ampleur du sujet pousse, par conséquent, les acteurs à se focaliser sur un aspect particulier de l'organisation auditeraient d'une approche globale relativement difficile, vu la complexité du phénomène étudié. L'étude des organisations nécessite aussi de mobiliser différent discipline (sociologie, histoire, gestion, sciences politique).

Nous verrons à travers ce chapitre, les principales théories des organisations, ensuite, nous aborderons les conventions au travail, l'inspection du travail et son rôle dans le cadre du règlement des conflits, et à la fin la relation et la communication au travail

SECTION I : Quelques approches théoriques des organisations

De 1900 à nos jours, de nombreuses écoles de pensée se sont succédé avec des périodes de recouvrement. Si les écoles de pensée sont bien identifiées, leur classification peut prendre des formes différentes.

I. L'ECOLE CLASSIQUE

La révolution industrielle amorcée au 19^{ème} siècle engendre une nouvelle forme de travail.

Le travail en usine. Le secteur industriel attire une main d'œuvre agricole peu adaptée à la production et qu'il va falloir intégrer.

I.1. L'organisation scientifique du travail : F.W. Taylor (1856-1915)

Né dans une famille aisée, il a commencé sa carrière en 1870 comme un ouvrier à la Midval Steel. Très vite, il gravit les échelons pour devenir ingénieur en chef en 1883.

Deviens ensuite consultant en organisation industrielle. Il est le fondateur de l'OST (organisation scientifique de travail)³.

LES PRINCIPES

- **Division horizontale du travail « the one best way »** conduit à la parcellisation du travail, à la spécialisation des tâches et l'étude des temps d'exécution en vue de déterminer la meilleure façon à faire.
- **Division verticale du travail (conception séparée de l'exécution)** : elle vise à distinguer strictement les exécutants des concepteurs du travail. Dans cette logique, cette approche a conduit à dissocier les « cols bleus » des « cols blancs » tel que l'on les a communément nommés en milieu industriel. Ce principe incite à la meilleure personne à la bonne place.
- **Un système de salarie aux rendement** : il est fondé sur des primes de productivité du travail, cherche à développer la motivation de l'homme au travail.
- **Un système de contrôle du travail** : chaque geste de l'ouvrier est surveillé ce qui conduit à mettre en phase des contremaîtres chargés de réaliser ce contrôle.

LES LIMITES DE L'OST

Dichotomie entre le cerveau et la main humaine, il s'intéresse à une partie infime de l'organisation : science de travail souvent réduit aux seules activités physiques, condamnation de taylorisme dans les années 70 (grèves d'ouvrier, refus des produits standards).

I.2. L'organisation administrative du travail : H. Fayol (1841-1925).

Fayol complète l'approche taylorisme en analysant le travail des dirigeants. Il est à la direction ce qu'est Taylor à l'atelier. Il est considéré comme un premier théoricien à s'être préoccupé de l'administration des entreprises, ce que nous appelons aujourd'hui management. « Administrer c'est à la fois prévoir, organiser, commander, contrôler ».

L'objectif de Fayol était de montrer qu'un dirigeant peut obtenir les meilleures performances de ses employés grâce à ses qualités de commandement et d'administration.

³ PLANE Jean-Michel « **théorie des organisations** », 4^{ème} édition, DUNOD, p11-12.

I.3. La bureaucratie : Max Weber (1864-1920).

Weber a contribué au développement de la théorie des organisations en initiant une réflexion d'envergure sur la bureaucratie. Il a mis au point une théorie sur les structures d'autorité afin de classer les organisations. Weber distingue trois types de domination légitime :

- **L'autorité charismatique** : l'autorité du leader repose sur une combinaison de qualité personnelles extraordinaire et d'un pouvoir de séduction hors du commun qui émane de sa personnalité et qui provoque un attachement des foules.
- **L'autorité traditionnelle** : l'autorité du leader est fondée sur le respect de l'héritage du passé. Dans le cadre de l'organisation d'une entreprise, ce type de légitimité se réfère aux usages, aux habitudes, aux acquis et aux coutumes transmises de génération par son fondateur.
- **L'autorité bureaucratique** : (autorité rationnelle et légale) repose sur des protections juridiques formalisées par écrit, la fonction est investie d'une autorité et non la personne⁴.

L'application de principe bureaucratique demeure encore très répandue, surtout dans des organisations comme l'armée, les hôpitaux, les universités...etc. Si autant d'organisation ont aujourd'hui recours aux principes bureaucratiques, c'est par ce que leur succès repose en grand partie sur la réalisation efficace et rapide d'une énorme quantité de travail, ce qui n'est possible que si leurs employés respectent certaines règles et instruction.

II. L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINE

L'école des relations humains s'est développée en réaction aux excès du taylorisme qui dans sa recherche de la productivité a engendré des comportements contraires à ses objectifs initiaux. La vision stratégique implicite de cette école reste identique à celle de l'école classique s'attachant à proposer un cadre d'analyse unique et universel. Mais l'approche de l'organisation évolue en intégrant une nouvelle dimension : l'homme en tant qu'individu et membre d'un groupe.

⁴ Roger Aim, « l'essentiel de la théorie des organisations », 7^{ème} édition, 2014-2015, p41-42.

II.1. Elton. Mayo (1880-1950) : expérience de Hawthorne.

A partir d'expérience réalisées au western Electric (1927-1932), Elton Mayo a démontré l'importance de l'homogénéité d'un groupe de travail (objectifs propres solidarité) et de la participation (discussion, coopération) dans l'efficacité du travail)⁵.

II.2. Abraham Maslow (1908-1970) : l'étude de motivations⁶.

Abraham Maslow est le spécialiste du comportement humain et l'un des premiers théoriciens des besoins et des motivations de l'homme au travail. Il découvre après des analyses et observations cliniques, deux principes :

- Les besoins humains peuvent être hiérarchie ;
- Un besoin d'ordre supérieur ne peut être satisfait que si le besoin d'ordre inférieur l'a été.

II.3. Frederik- Herzberg (1923-2000) : l'enrichissement des tâches.

L'idée principale de Herzberg est que les circonstances qui conduisent à la satisfaction et la satisfaction et à motivation au travail ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction et au mécontentement. Il élabore ainsi une théorie dite des deux facteurs ou bifactorielle, pour élaborer sa théorie, Herzberg a utilisé la méthode des incidents critiques qui consiste, lors d'entretiens avec des salariés, à leur demander de relater des événements concrets dans le passé au cours desquels les salariés se sont sentis exceptionnellement satisfaits ou insatisfaits de leur travail.

- **Les facteurs de satisfaction** : ils sont appréhendés comme de réels facteurs de motivation de l'homme au travail. Ce sont des facteurs intrinsèques au travail qui sont exclusivement pour Herzberg : les possibilités de promotion et de développement....
- **Les facteurs d'insatisfaction au travail** : ils sont envisagés comme des facteurs d'hygiène ou de mécontentement. Ils correspondent à des facteurs extrinsèques au travail : les conditions de travail et le salaire...⁷

⁵ RAHALI Amina Souad, « les relations de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise, cas de l'entreprise algérienne », mémoire magister, université de Tlemcen, 2016.

⁶ Roger Aim Op cit. P 52.

⁷ PLANE Jean-Michel Op cit, p41-42.

II.4. Kurt Lewin (1890-1947) : la dynamique de groupe.

Kurt Lewin l'un des fondateurs de la psychologie sociale, se consacre à l'étude des groupes restreint en mettant en évidence que le groupe est un tout, composé d'un ensemble de personnes interdépendantes, qui ne se réduit pas à la somme des personnes qui le composent. Ses travaux portent sur les problèmes de l'exercice de l'autorité : le leadership, inventeur de la « dynamique de groupes ».

Kurt Lewin avec Lipitt et White, conduisent, à partir de trois types de leadership différents, une recherche mesurant l'influence du type de leadership sur le travail réalisé par un groupe de jeunes élèves.

Les trois formes de leadership sont ⁸ :

- **Le style autoritaire** : (autocratique) qui répartit et distribue les tâches dans le groupe, le leader décide seul ;
- **Le style démocratique** qui consulte, dialogue et encourage le groupe avant de décider. Le leader est à l'écoute ;
- **Le style permissif** ou « laisser-faire », qui laisse au groupe toute initiative. Le leader apporte ses connaissances et n'intervient pas. Le groupe est livré à lui-même.

La forme d'autorité démocratique est d'une supériorité absolue par rapport aux deux autres formes.

III. L'ÉCOLE DES SYSTÈMES SOCIAUX :

L'école des systèmes sociaux se propose d'étudier les facteurs psychologiques et décisionnels dont les indépendances facilitent l'ajustement mutuel et la conformité des activités de l'entreprise à ses objectifs. L'organisation est efficace si elle atteint ses objectifs et efficiente dans la mesure où les motifs de l'action de ses membres sont satisfaits. Les psychologues de l'école des relations humaines ont montré l'importance de la satisfaction du groupe de travail pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise, sans toutefois tenir compte du paramètre humain dans toute sa complexité.

⁸ Roger Aim, Op cit, p50-51.

III.1. Douglas Mac Gregor (1903-1964) : les théories X et Y :

On distingue deux théories sur la façon de gérer les hommes⁹ :

La théorie X : hypothèses pessimistes de l'être humain vis-à-vis du travail

Basée sur les principes suivants :

- L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail qu'il fera tout pour éviter.
- Les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés des sanctions.
- L'individu préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités.

La théorie Y : hypothèses optimistes de l'être humain vis-à-vis du travail

Basée sur les principes suivants :

- Le travail peut être source de satisfaction.
- L'homme peut se diriger lui-même lorsqu'il accepte les objectifs de son travail.
- L'individu peut apprendre non seulement à accepter mais aussi à rechercher des responsabilités.

La théorie X est très répandue, mais ses méthodes sont peu efficaces et sont inadaptées car elles reposent sur des motivations peu importantes.

La théorie Y est plus efficace car il repose sur des motivations plus profondes qui permettent d'intégrer les buts individuels et ceux de l'organisation.

III.2. Le modèle de Rensis Likert (né en 1923)

Comprendre comment les relations entre les hommes au travail peuvent produire des résultats très différents, alors même que la structure et la technologie sont les mêmes. Il s'intéresse plus particulièrement aux rapports entre chefs et subordonnés¹⁰.

Selon Likert les services efficaces faiblement efficace ont tendance à dépendre de cadre tayloriste, les services efficaces seraient dirigés par des cadres orientés employés pour lesquels le rôle de chef consiste à gérer des gens et non des fonctions.

⁹ Roger Aim, Op cit, p 57.

¹⁰ CHAQRI Samir « les écoles de la théorie des organisations », mémoire en ligne de master, option management stratégique et logistique, université ibnouZohr, 2008-2009.

III.3- La théorie de la décision : Herbert Simon (prix Nobel d'économie en 1978) :

Pour H. Simon, la prise de décision s'effectue dans le cadre d'une rationalité limitée. Suivant la pensée de Simon, le décideur présente trois grandes caractéristiques ¹¹:

- ✓ Le décideur n'a pas une vision globale de l'environnement de l'entreprise et ne peut pas traiter la totalité de l'information disponible ;
- ✓ L'homme n'a pas de préférences claires, hiérarchisées mais plutôt des aspirations variables selon les moments ;
- ✓ Le décideur ne cherche pas à maximiser les conséquences de ses choix mais est plutôt en quête d'un certain niveau de satisfaction. Pour Simon, l'optimum est une utopie.

Pour conclure nous dirons que la théorie des organisations a pour principaux objectifs l'adaptation des acteurs aux objectifs et à la structure organisationnelle ainsi que celle de l'organisation aux variations de son environnement.

SECTION II : Les conventions collectives et l'inspection au travail

La convention (ou accord collectif) est génératrice d'obligation entre les parties signataires (ou adhérentes). La norme collective a vocation à s'appliquer à l'ensemble des salariés dans l'entreprise dépendant de champ d'application préalablement défini.

L'inspection de travail a pour but d'informer et conseiller les employeurs et les salariés sur les dispositions légales, permet de fournir des informations applicables à leur situation.

II.1- Les conventions collectives

La convention collective complète le code de travail exprime un accord rédigé entre les organisations d'employeurs et les représentants des salariés.

II.1.1- Définition

Le législateur algérien définit : « la convention collective comme étant un accord écrit sur l'ensemble des conditions d'emploi et de travail pour une ou plusieurs catégories professionnelles », (article 114 relative à la loi N°90 -11 du 1990).

¹¹ PLANE Jean-Michel, Op cit, p60.

L'accord collectif est un accord écrit dont l'objet traite d'un ou des aspects déterminés des conditions d'emploi et de travail pour une ou plusieurs catégories socioprofessionnelles de cet ensemble. Il peut constituer un avenant à la convention collective.

Les conventions et accords collectifs sont conclus au sein d'un même organisme employeur entre l'employeur et les représentants syndicaux des travailleurs. Ils sont également conclus entre un groupe d'employeurs ou une ou plusieurs organisations syndicales d'employeurs représentatives d'une part et une ou plusieurs organisations syndicales représentatives des travailleurs d'autre part.

La représentativité des parties à la négociation est déterminée dans les conditions fixées par la loi¹².

II.1.2- Le contenu de la convention collective

Les conventions collectives conclues dans les conditions fixées par la présente loi traitent des conditions d'emploi et de travail et peuvent notamment traiter des éléments ci-après :

- 1) classification professionnelle.
- 2) normes de travail, y compris les horaires de travail et leur répartition.
- 3) salaires de base minimum correspondants.
- 4) indemnités liées à l'ancienneté, aux heures supplémentaires ou aux conditions de travail y compris l'indemnité de zone.
- 5) primes liées à la productivité et aux résultats du travail.
- 6) modalités de rémunération au rendement pour les catégories de travailleurs Concernés.
- 7) remboursement de frais.
- 8) période d'essai et préavis.
- 9) durée de travail effectif pour les emplois à fortes sujétions ou comportant des périodes d'inactivité.
- 10) absences spéciales.
- 11) procédures de conciliation en cas de conflit collectif de travail.
- 12) service minimum en cas de grève.
- 13) exercice du droit syndical.
- 14) durée de la convention et modalités de reconduction, de révision ou de dénonciation¹³.

¹² Loi n° 90-11 relative aux Code de travail, (art 114).

¹³ Code de travail op cit, (art 120), p 31.

II.1.3-Les types des conventions collectives

Il existe trois types de convention :

II.1.3.1- Convention collective ordinaire

Qui s'applique uniquement aux entreprises entrant dans son champ d'action et adhérente des organisations patronales signataires du texte.

II.1.3.2-Convention collective étendue

Qui est une convention collective ordinaire ayant fait l'objet d'un arrêté ministériel d'extension. Elle s'applique à l'ensemble des employeurs entrant dans son champ d'application professionnelle territorial.

II.1.3.3- Convention collective élargie

Qui est une convention étendue ayant fait l'objet d'un arrêté ministériel d'élargissement .la convention élargie alors rendue obligatoire dans une autre branche d'activité, ou dans un secteur territorial non couvert par un texte conventionnel.

II.1.4- La négociation de la convention collective

A la demande d'une des parties visées à l'article 114 ci-dessus, la négociation des conventions collectives (accords collectifs) est menée par des commissions paritaires de négociation composées d'un nombre égal de représentants syndicaux de travailleurs et d'employeurs dûment mandatés par ceux qu'ils représentent. Leur désignation est du ressort de chacune des parties à la négociation.

Pour les conventions collectives (accords collectifs) d'entreprises, chacune des parties peut être représentée par trois (3) à sept (7) membres.

Pour les conventions de rang supérieur, les représentants de chacune des parties ne peuvent excéder onze (11) membres.

Pour la conduite des négociations collectives, chacune des parties à la négociation désigne un président qui exprime le point de vue majoritaire des membres de la délégation qu'il conduit et dont il devient le porte-parole¹⁴.

¹⁴ Loi n° 90-11 relative au Code de, (art 123-125), p 32.

II. 2- L'inspection de travail

II.2.1- Définition et fonctionnement de l'inspection de travail

L'inspection générale du travail est une institution placée sous la tutelle du ministère du travail, de l'emploi et de sécurité sociale.

Elle est chargée, selon le **décret exécutif n° 05-05 du 6 janvier 2005** portant organisation et fonctionnement de l'inspection générale du travail, de concevoir et de mettre en œuvre les mesures et les moyens nécessaires à la réalisation des missions dévolues à l'inspection du travail par la législation et la réglementation.

II.2.2-Mission et compétence de l'inspection du travail

D'après la loi législative : « l'inspection du travail »¹⁵ est chargée :

- De fournir des informations et des conseils aux travailleurs et aux employeurs sur leur droits et obligations et sur les moyens les plus appropriés d'appliquer les dispositions légales, réglementaires et conventionnelles et les sentences arbitrales ;
- D'assurer le contrôle de l'application des dispositions législatives et réglementaires relatives aux relations individuelles et collectives de travail, aux conditions de travail, d'hygiène et de sécurité des travailleurs ;
- D'assister les travailleurs et aux employeurs dans l'élaboration des conventions ou accords collectifs de travail ;
- De procéder à la conciliation, au titre de la prévention et du règlement des différends collectifs de travail ;
- D'informer les collectivités locales sur les conditions de travail dans les entreprises relevant de sa compétence territoriale ;
- De porter à la connaissance des travailleurs et des employeurs la législation et réglementation du travail ;
- D'informer l'administration centrale du travail de l'état d'application de la législation et de la réglementation du travail et de proposer les mesures d'adaptation et d'aménagement nécessaires ;

L'inspecteur du travail dresse, au terme de procédure de conciliation au titre de la prévention et du règlement des différends collectifs de travail, un procès-verbal de conciliation

¹⁵Idem, Article 2, p267.

consignant les accords intervenus et éventuellement, les questions sur lesquelles persiste le différend collectif de travail.

les institutions et administrations publiques, l'inspecteur du travail informe l'autorité hiérarchique concernée des manquements constatés dans l'application de la législation et de réglementation du travail en vigueur et formule, à ce titre, toutes observations et recommandations qui sont consignées dans un registre tenu à cet effet.

II.2.3- Obligations et protections des inspecteurs de travail en Algérie :

La législation algérienne a mis en évidence également sur ce qui suit. Certaines obligations vis-à-vis des inspecteurs de travail lors de l'accomplissement de leurs missions ainsi qu'un privilège de protection en cas de menaces. « Outre les obligations découlant de la législation et de la réglementation qui leur est applicables, la qualité d'inspecteur du travail est incompatible avec la possession des biens et d'intérêts dans toute entreprise ou établissement »¹⁶.

Les inspecteurs du travail doivent traiter, de façon strictement confidentielle toutes les requêtes et informations qui leurs sont communiquées et préserver l'anonymat des plaignants.

Les inspecteurs du travail sont tenus, sous peine de sanctions édictées par la législation et la réglementation en vigueur, au secret professionnel, même après avoir quitté le service, sur tout procédé de fabrication ou toute autre information liée à la gestion et à l'administration des entreprises soumises à leur contrôle dont ils peuvent avoir connaissance dans l'exercice de leurs fonctions.

L'inspecteur du travail est dans l'exercice ou en relation avec l'exercice de ses fonctions, protégé par son administration contre les menaces, outrage, injures, diffamation ou attaque de quelque nature que ce soit. Elle assure la réparation du préjudice éventuel qui en résulte.

L'administration est dans ces conditions, subrogée aux droits de l'inspecteur du travail pour obtenir des auteurs des menaces ou des attaques, la restitution des sommes versées au titre de la réparation du dit préjudice.

Lorsque l'inspecteur du travail est poursuivi par un tiers pour faute imputable au service, l'administration doit le courir des condamnations portées contre lui, quand il ne s'agit pas d'une faute personnelle détachable de l'exercice de ses fonctions.

¹⁶ Code de travail, op cit, article 17-22, p271 ;

SECTION III : relation et communication au travail

Relation avec les collègues, le soutien entre collègue et l'ambiance au travail sont deux facteurs de satisfaction souvent relevé par les travailleurs.

Selon article 51 du statut général de travailleurs « la relation de travail prend naissance par le contrat écrit, ou non écrit, elle existe en tout état de cause de seul fait de travailleurs pour le compte d'un organisme employeur ».

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.

III.1- Définition de relation de travail

Les relations de travail, une notion juridique largement utilisée dans des pays du monde entier, pour désigner la relation entre une personne appelée « salarié » et une autre « employeur » pour lequel « le salarié » exécute un travail dans les conditions définies.

Les relations de travail et le lien légale entre les employeurs et les salariés elle existe quand une personne exerce une activité ou fournit des services sous certaines conditions et en échange d'une rémunération¹⁷.

Quelle que soit la définition qui en est donnée, est une relation qui crée des droits et obligations réciproques entre le salarié et l'employeur.

III.2- De la suspension de la relation de travail

La suspension de relation de travail intervient de droit par l'effet ¹⁸:

- De l'accord mutuel des parties,
- Des congés de maladie ou assimilés tels que prévu par la législation et la réglementation relative à la sécurité sociale,
- De l'accomplissement de l'obligation du service national et des périodes de maintien ou d'entretien dans le cadre de la réserve,
- De l'exercice d'une charge publique élective,
- De la privation de liberté du travailleur tant qu'une condamnation devenue définitive n'aura pas été prononcé,

¹⁷ (http://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/labour-law/WCMS_CON_TXT_IFPDIAL_EMPREL_FR/lang-fr/index.htm), l'organisation internationale de travail(OIT), p01 consulté le 16 /05/2022 à 12 :20.

¹⁸ Code travail, op cit, (art 64) p 17.

- D'une décision disciplinaire suspensive d'exercice de fonction,
- De l'exercice du droit de grève,
- Du congé sans solde.

III.3-La cessation des relations de travail

La relation de travail cesse par l'effet de¹⁹ :

- La nullité ou l'abrogation légale du contrat de travail ;
- L'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée ;
- La démission ;
- Le licenciement ;
- L'incapacité totale de travail, telle que définie par la législation ;
- Licenciement pour compression d'effectifs ;
- La cessation d'activité légale de l'organisme employeur ;
- La retraite ;
- Le décès.

A la cessation de la relation de travail, il est délivré au travailleur un certificat de travail indiquant la date de recrutement, la date de cessation de la relation de travail ainsi que les postes occupés et les périodes correspondantes.

La délivrance du certificat de travail n'annule pas les droits et obligations de l'employeur et du travailleur, nés du contrat de travail ou contrats de formation sauf s'il en est convenu autrement par écrit entre eux.

III.5- Etudier la qualité d'une bonne communication

Communiquer, ce n'est pas tenir une conversation agréable sur la pluie et le beau temps. Cela demande beaucoup de rigueur et d'entraînement. Vous devez donc développer une certaine expertise dans les domaines suivants ²⁰:

III.5.1-La qualité de message transmis

La première qualité que l'on exigera de vous en matière de communication est la clarté d'expression/Dites en quelques mots l'essentiel de ce que vous avez à communiquer. N'en dites

¹⁹ Idem, (art 66-67), p 18.

²⁰ BREARD.R & PASTOR. P « de l'individu à l'équipe », éditions LIAISONS 1999, p 144- 147.

pas trop, et laissez réagir. Ainsi vous répondrez aux questions : cela vaut mieux qu'un long discours. Pour vous aider, écrivez auparavant sur une fiche quelques phrases clés qui résumeront ce que vous avez à communiquer.

A. Soyez clair et précis ! pour être complet, avant d'adresser un message, posez-vous les bonnes questions :

- + Qui est concerné par le message ?
- + Pour communiquer quoi ?
- + Quand faut-il adresser ce message, quels sont les dates et les délais ?
- + Avez-vous des données chiffrées rigoureuses pour illustrer les faits ?
- + Ou se passent les évènements ?
- + Comment allez-vous adresser vos messages, ou dans quelles circonstances les recevez-vous ?

B. Maîtrisez l'utilisation des faits, de vos opinions et de vos sentiments

Pour communiquer efficacement, les interlocuteurs ont besoins de savoir exactement de quoi on parle (les faits), d'exprimer ce qu'ils ressentent et de savoir ce que les autres ressentent (les sentiments), et de connaître les positions ou jugement de chacun pour prendre une décision (les opinions).

C. Donnez des instructions claires

Avant de donner une instruction, il est bon de préciser le contexte de cette instruction : la cause, les circonstances qui vous ont amené à prendre votre décision. Vous rappelez les faits importants de ce contexte sans vous étendre sur les détails inutiles.

Puis, donnez une raison claire à cette instruction. Soyez le plus clair possible quand vous donnez une instruction à votre collaborateur, surtout si celui-ci est nouveau dans le service, et peu autonome, moyennement compétent, ou faiblement motivé. Sinon, la nature ayant horreur du vide, c'est lui qui va imaginer le « pourquoi du comment », l'objectif supposé, le mode opératoire, les outils nécessaires, etc. Dites-lui pourquoi cette décision est importante, et pourquoi il doit agir de telle ou telle manière.

III.5.2. Le feed-back

Vous devez vérifier que votre collaborateur a bien compris votre message. Mais, comment en être sûr ? Il y a plusieurs méthodes. Choisissez celle qui convient le mieux à la situation et à la personnalité de votre interlocuteur.

Si vous donnez les instructions précises, vous pouvez demander sans ambages à votre interlocuteur s'il vous a bien compris. Mais ne vous contentez pas d'un « oui », d'un hochement d'être ambigu, ou même d'un sourire convenu.

Dans une conversation plus ouverte, vous inviterez vos collaborateurs à donner leur avis, et vous verrez s'ils sont sur la même longueur d'onde que vous. Si vous avez le moindre doute, dites une phrase du type : « je ne suis pas sûr d'avoir été clair, qu'est-ce que vous en pensez ? ». Vous être compris si vous avez l'impression que votre interlocuteur pourrait terminer vos phrases à votre place, ou s'il trouve les mots pour exprimer votre pensée. Cela étant, si vous savez maîtriser la réunion et imposer une discipline, chacun parlera à son tour, et tout le monde s'écouterà sans se couper la parole.

III.5.3-Ecoutez ! On pourrait dire aussi : « On peut apprendre beaucoup en écoutant ». Ou bien : avant d'apprendre aux autres, il faut apprendre des autres ». Avant d'agir, il faut écouter.

Passez du temps pour écouter vos collaborateurs, vos clients, vos supérieurs, tout le monde. Bien des erreurs seraient évitées si les responsables savaient « écouter » leurs collaborateurs. Ailleurs, la capacité d'écouter est un critère incontournable pour juger si une personne est un « bon leader ». Prenez le temps d'écouter, et même de ne pas interrompre des moments de silence lorsque vous êtes en entretien individuel, ou en réunion. Le silence, s'il n'est pas gênant, laisse le temps à votre interlocuteur de rassembler ses idées ou d'avoir des insights (révélation ou idées géniales). Ayez la discipline de ne pas interrompre ces moments de respiration silencieux d'où naît l'inspiration. Observez qui les interrompt.

Prouvez aussi que votre écoute a été efficace : rédigez une synthèse après une réunion importante et adressez-la dans les meilleurs délais à vos collaborateurs, clients, supérieurs, etc. Adoptez des mesures qui répondent à leurs demandes, propositions et suggestions. Vous leur montrez ainsi que vous les prenez au sérieux. Vous devez aussi demander à vos collaborateurs qu'ils « écoutent » attentivement ce qui se dit en réunion, ou auprès de leur client ou partenaires. Désignez un rapporteur pour chaque réunion, et exigez des rapports ou des comptes rendus lorsqu'ils se rendent à l'extérieur (journées de formation, visites de clients, réunions de travail...).

La qualité de l'écoute est le meilleur moyen de contrôler la situation. Si vous parlez tout le temps, votre interlocuteur pensera peut-être que vous manquez de confiance en vous, et qu'il vous faut tout verrouiller pour garder votre pouvoir. Il imaginera aussi que ce qu'il peut penser

ou ressentir n'a pas d'intérêt à vos yeux. Distinguez votre façon d'écouter et quels sont les effets que cela produit sur l'interlocuteur²¹.

III.5.4-Etre persuasif

Votre force de persuasion, votre aptitude à emporter la conviction de vos partenaires de travail ou de votre subordonnée, vous offrira la possibilité de surmonter des problématiques relationnelles qui, sans cela, pourraient dégénérer en affrontements plus ou moins ouverts.

La force d'inertie de la sélection d'informations : la manière dont vous sélectionnez les informations utiles pour vous forger un jugement ou une opinion n'est ni neutre ni objective. Vous percevez, vous recherchez et vous validez généralement les informations dites consonantes, et vous ignorez, invalidez et rejetez celles qui sont dissonantes. Les informations consonantes ne remettent pas en cause vos valeurs, vos opinions, vos préférences, vos goûts, votre manière de percevoir la réalité. Par contre celles qui sont dissonantes vous irritent, vous sont en quelque sorte désagréable.

III.5.5-Argumenter

Pour pouvoir discuter de l'argumentation, voyons d'abord ce qu'est un argument. L'argument consiste en un raisonnement plus ou moins élaboré destiné à convaincre un interlocuteur. Dans le mot « convaincre », on trouve l'idée de lui faire intégrer une opinion ou de faire changer d'opinion, de l'engager dans une action ou de modifier cette action.

Dans la vie courante, nous sommes confrontés à différentes catégories d'argument. Pouvoir repérer très vite ces catégories permet d'anticiper sur le développement de l'argumentation d'un contradicteur et de fourbir par avance ses propres parades.

Quelle sont ces catégories d'arguments :

- ❖ **L'argument lié à la cause** : un des outils les plus forts et les plus couramment utilisés consiste à détecter et à mettre en avant la cause d'un fait, d'un événement, par exemple : le produit n'a pas été livré à temps parce que le planning n'avait pas intégré le pont du lundi de pâques. Dans le même ordre d'idée, l'argument causal peut servir à rendre prévisible une situation : chaque fois que nous renouvelons la commande de cartouches pour les imprimantes, le délai est d'une semaine.

²¹ BREARD. R & PASTOR. P « de l'individu à l'équipe », éditions LIAISONS 1999, p150-154.

- ❖ **L'argument portant sur l'efficacité** : notre époque est tout entière portée vers l'atteinte de résultat. Dans cette perspective, prendre une décision s'appuyant sur tous les effets positifs ou négatifs d'une action est un procédé efficace.
- ❖ **L'argument de l'autorité** : Quand vous souhaitez être suivi dans vos propositions, le fait de vous appuyer sur l'exemplarité d'un personnage de renom, sur le succès d'une entreprise comme modèle, etc. est souvent persuasif.
- ❖ **Le dilemme comme argument** : votre adversaire peut tenter de vous confiner dans une voie sans issue. Il commence à vous conduire dans cette impasse qui contient une ou deux solutions. Ces solutions sont examinées sans qu'elles apportent de résultat satisfaisant au problème. C'est alors qu'elles apportent de résultat satisfaisant au problème. C'est alors qu'il présente une troisième solution au moment crucial de la discussion.
- ❖ **L'argument reposant sur des inférences** : cet argument implique que l'on passe d'un jugement sur une partie pour l'élargir à un tout, ou l'inverse, on attribue des qualités à une partie parce que le tout est remarquable. Par exemple, l'employé d'une entreprise prestigieuse sera considéré comme un personnage émérite. La réputation de l'entreprise rejaillit sur lui, quelle que soit sa valeur réelle. Exemple inverse, vous avez présenté un projet qui n'a pas été retenu. Même si vous admettez qu'il recelait des insuffisances, une de ses parties aurait pu être gardée, parce qu'elle représentait une réponse satisfaisante au problème. Mais elle ne sera pas retenue parce que le projet entier a été rejeté.
- ❖ **L'argument des efforts ou des sacrifices** : En mettant en avant les sacrifices ou les efforts déjà consentis, votre interlocuteur peut vous persuader de poursuivre votre effort. A l'inverse, il peut décider quelqu'un à entreprendre une action de longue durée en insistant sur la facilité à atteindre la première phase. Il passera sous silence ce qu'implique l'action dans son ensemble et dans le temps²².

III .6-Les trois règles fondamentales de la communication en situation de conflit

La communication est une volonté managériale et un système nerveux vital pour les échanges entre les acteurs et les groupes. Maîtriser la communication est donc un élément majeur pour « fluidifier » les relations, prévenir les conflits lourds, ou résorber les conflits déclarés²³.

²² BREARD. R & PASTOR. P « Gestion des conflits », édition LIAISONS 2000, p 154-157.

²³ Idem p 166-169.

III.6.1- Etre pédagogique

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

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

III. 6.2-Respecter les règles et valeurs

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

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

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

III.6.3- Etre positif

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

Nous l'avons dit, le changement crée une attente et un espoir pour certaines, mais il génère pour la plupart de l'anxiété. Une anxiété durant plus prégnante dans le temps que les acteurs. En réalité, dans cette période de bouleversements, ils espèrent une nouvelle situation idyllique tout à leur avantage, dans laquelle l'adversaire serait « éliminé ». Il est clair que c'est très rarement le cas, et que la situation intermédiaire qui s'installe ensuite pour beaucoup d'entre eux pas mal de désillusions.

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

- **Sécuriser** : cette démarche se joue sous trois angles : sécuriser pendant les phases du conflit (nous avons vu les rôles à jouer dans les deux paragraphes précédents), non seulement sécuriser ceux qui sont à vos coté, mais aussi ceux qui s'opposent à vous. La sécurisation de ceux qui s'opposent à vous induit l'idée d'un respect mutuel, mais également l'affirmation que le conflit est un phénomène normal et naturel, une opportunité pour chacun de gagner à condition de faire preuve de bon sens et d'intelligence. Enfin, la sécurisation permet de « digérer » le conflit, notamment ses aspects dérangeants.
- **Valoriser** : la valorisation procède du même raisonnement. Adversaire n'est pas un individu détestable, à détruire, mais un interlocuteur avec qui, en tout état de cause, il va falloir trouver une solution au conflit. Cela ne veut pas dire que vous n'ouvrirez pas pour obtenir tout ce qu'il vous sera possible d'obtenir, mais tout simplement que vous considérez que l'autre existe avec ses intérêts propres

Pour conclure, les relations d'entreprise facilitent l'implication des employés, il s'agit de créer des liens entre les collaborateurs, une bonne communication dans l'entreprise permet de donner la parole aux employés qui sont en contact avec leurs supérieurs ils peuvent faire remonter des informations importantes et proposer des améliorations. L'entreprise doit faire confiance à ses collaborateurs et les laisser intervenir.

Conclusion

Les relations de travail sont révélatrices de l'atmosphère qui règne au sein de votre entreprise. Les gestionnaires désirant obtenir de saines relations de travail se doivent être proactifs dans leurs actions. Fermer les yeux sur certaines situations peut avoir des conséquences négatives sur l'environnement de travail.

Une entreprise qui entretient de bonnes relations de travail s'assure généralement d'une écoute active des besoins de ses employés et possède une façon efficace de communiquer l'information. Ces pratiques entretiennent des liens de confiance entre les employés et les gestionnaires.

Le chapitre suivant abordera les questions de management du conflit et des outils de résolution. Ces outils compléteront la panoplie stratégique des responsables missionnés pour résorber des situations conflictuelles.



CHAPITRE II

*La gestion des conflits et la
prévention au sein de
l'entreprise*

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

Introduction

La gestion des conflits demande une capacité à les déceler, c'est à dire à reconnaître les situations potentielles conflictuelles, ainsi qu'une capacité à y réagir dans l'optique de bien-être de l'organisation et des parties. Les origines des conflits peuvent amener l'entreprise à redéfinir certaines méthodes de gestion et d'organisation de travail.

Dans le présent chapitre, nous étudierons les conflits à partir de plusieurs points de vue En premier lieu, après définitions des conflits, nous verrons quelles sont leur nature et leur origine, en second lieu nous identifierons les différents types de conflits ainsi leurs formes. En troisième lieu, nous analyserons leurs causes et leurs conséquences.

Section I : Aspects théoriques des conflits au travail

I-1- Définitions des concepts

Pour mieux cerner et comprendre la notion de la gestion des conflits au travail, il est important de définir quelques concepts.

➤ Définition d'entreprise

« Un ensemble articulé de trois sous-système autonome : 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, jouissent d'une autonomie de décision, produit des biens et des services marchands, entreprise il se caractérise par son autonomie, son organisation, son but économique »²⁴.

➤ Définition de Travail

Au sens courant, effort, activité, pénible, chez **Adam Smith et Karl max** le travail est « 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 »²⁵.

²⁴ YVES alpe et autres, « lexiques des sociologies », 3^{ème} édition, 2010, P 115.

²⁵ Idem, p 349.

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

➤ **Définition de la Prévention**

« 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 »²⁶.

Aussi ensemble des procédures prises pour préserver une situation donnée (économique, social, environnement ...), d'une dégradation, accident ou d'une catastrophe.

➤ **Définition de Règlement intérieur**

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 l'employeur »²⁷.

Selon la loi **90-11 du 21 avril 1990** « dans les organismes employeurs occupent (20) travailleurs et plus, l'employeur n'est tenu d'élaborer un règlement intérieur et de le soumettre pour avis aux organes de participation ou, à défaut, aux représentants des travailleurs avant la mise en œuvre »²⁸. (Article 75)

➤ **Définition de Conflit collective**

« Désigne un épisode de la relation de travail au cours duquel les rapports entre un (ou plusieurs) employeur(s) et un groupe de salariés se détériorent, à l'occasion d'un désaccord particulièrement important, mais non résolu. Un conflit collectif se traduit généralement par la grève »²⁹.

II. Les conflits au travail :

Le conflit de travail est omniprésent dans l'entreprise, donc il faut définir qu'est-ce que un conflit ? Ses origines ? Sa nature ? Ses formes ? Ses types ? Ses causes et conséquences ?

²⁶ Jean-Marie Peretti « ressources humaines », 8^{ème} édition, 2001, P175.

²⁷ Idem, 2005, p 277.

²⁸ Loi 90-11 du 21 avril 1990, relative au code de travail, article 75.

²⁹ Jean-Marie Peretti, « Ressources humaines », 8^{ème} édition, 2004, p525.

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

II.1-Définition

Les conflits au travail sont les plus retrouvés dans le monde de travail vu leurs fréquences. Les acteurs des conflits, s'organisent ou se retrouvent mutuellement dans la même situation pour exprimer leurs insatisfactions par des grèves, fermetures et occupation des lieux de travail. Ces conflits se manifestent souvent pour diverses raisons telles que l'organisation du travail, le salaire, etc. Ils peuvent toucher toute l'organisation, comme ils peuvent se réduire à une seule catégorie. C'est pourquoi les organisations attribuent aux conflits une immense importance afin de pouvoir les contrôler et les résoudre le plus rapidement possible et éviter les répercussions sur leur activité.

MARCH et **SIMON** définissent les conflits comme : « *un blocage des mécanismes normaux de la prise de décision, de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix de son action* »³⁰. Le conflit est la contradiction et l'opposition d'éléments qui déterminent et conditionnent un certain mode d'être, d'agir ou de penser, chez un individu ou un groupe d'individus.

Pour **Christophe carré**, « le conflits peut se définir comme le résultats de la confrontation de comportement, de motivation, de besoin, d'intérêt, d'opinion ou de valeur antagoniste, il mit en présence deux ou plusieurs individu, rassemblé ou non dans un système collectif, et constitue un symptôme qui signale une perturbation, un brouillage dans les relation avec le monde extérieure et les autres »³¹.

Pour **COMPERE Bernard** « *le conflit est l'aboutissement aléatoire d'une situation conflictuelle qui découle elle-même d'une relation antagonique entre deux ou plusieurs acteurs indépendants, qui s'affrontent dans le champs socioéconomique que constitue l'entreprise* »³².

Pour **BREARD** et **PASTOR**, est un signal que l'équilibre antérieur est en train de basculer. Le conflit est donc, pour chacune des personnes concernées, « *l'occasion d'un dépassement, ou du passage d'un niveau de conscience ou d'attitude vers un niveau plus élevé, plus intégré* »³³.

³⁰ SIMON. H, March. J, « les organisations », édition d'organisation, paris, 1991, p.11.

³¹ CHRISTOPH Carre « sortir des conflits avec les autres », édition EYROLLES, paris 201, p 15

³² COMPERE Bénard « régulation des conflits du travail », édition d'organisation, 2002, p 01

³³ RAYMOND.B et autre, 2012, p 197

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

De manière générale, un conflit au travail est tout désaccord ou différend, qui n'est pas résolu dans le cadre des procédures internes de gestion et peuvent surgir entre deux parties. Il peut être individuel ou collectif, sa gestion est toujours extrêmement difficile, et laisse souvent démunis les responsables privés ou institutionnelles. Les conflits au travail se déclarent rarement spontanément, ils font surgir au grand jour des tensions sous-jacentes synonymes de rupture de l'équilibre préexistant, et révèle souvent un rapport de force entre des intérêts contradictoires.

II.2-Comment Distinguer un conflit d'un problème

Souvent les termes « conflit » et « problème » sont confondus, parfois, ce qui est décrit comme un conflit n'est justement, en fait, qu'un problème à résoudre.

La différence entre ces deux termes est décrite ci-dessous ³⁴:

Problème	Conflit
-Le problème est mesurable	-Le conflit est non mesurable
-Le problème est observable	-Le conflit est observable
-Le problème est un écart entre une situation existante et une situation souhaitée	-Le conflit est une opposition, un heurt, un choc
-Le problème génère une insatisfaction Acceptable	-Le conflit éclate lorsqu'il y a accumulation d'insatisfactions, résultantes d'un ou plusieurs problèmes non résolus.



Rationnel	Emotionnel
-----------	------------

Source : Mémoire de RAHALI Amina Souad, diplômée en magister en management des ressources humaines.

*La résolution du problème :

Le processus de résolution de problème, étape par étape, est une approche méthodique et efficace afin d'analyser et de dégager des solutions. Il assure, autant que possible, que les

³⁴ RAHALI Amina Souad, les relations de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise, cas de l'entreprise algérienne, mémoire de magister Univ-Tlemcen.

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

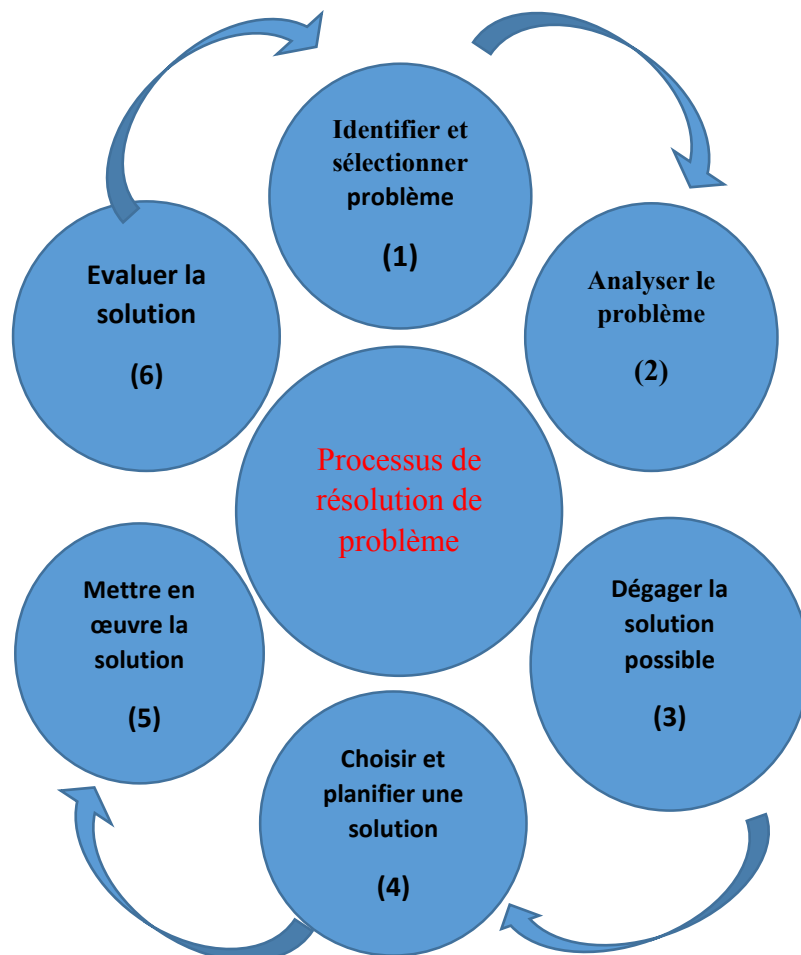
solutions mises en place apporteront des améliorations à long terme et non des arrangements temporaires.

Trop souvent, face à un problème, nous sommes tentés de foncer tête baissée vers des solutions afin de résoudre le problème au plus vite. Ce gain de temps apparent conduit souvent à des méprises.

L'inconvénient est qu'en recherchant l'efficacité, nous ne travaillons qu'à court terme, nous colmatons les brèches ouvertes par le problème sans comprendre la nature profonde des éléments qui le composent.

Vouloir résoudre de façon efficace, complète et à long terme un problème passe par un processus qui se découpe en six phases³⁵ :

Figure N°01 : Les six phases de la résolution de problème



Source : RAHALI Amina Souad diplômées en magister management R.H.

³⁵ CHRISTIN Marsan, « gérer les conflits », édition DUNOD, paris 2005, p 23.

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

Ces étapes sont, en fait, évidentes et reposent sur le bon sens, mais l'urgence et le besoin immédiat de solutions nous fait souvent occulter que le temps passé à priori à comprendre, le problème nous fera gagner un temps considérable par la suite par une résolution plus adaptée et donc plus pérenne.

II.3-L'origine des conflits et leur nature

Les origines des conflits sont très nombreuses nous présenterons celles qui apparaissent le plus souvent dans les organisations. Certaines origines sont internes au fonctionnement intellectuel de l'individu, d'autres naissent du fait même des relations interpersonnelles et des enjeux de pouvoir, d'autres encore relèvent de problème organisationnels. En tout état de cause, un conflit né souvent à cause de la négociation ou de la passivité des acteurs. Ne rien faire, c'est à dire contrôler insuffisamment les comportements ou négliger des modes d'ajustement mutuels, c'est laisser la porte ouverte aux frustrations et insatisfactions qui ne marqueront pas à générer des discordes.

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

Mais quand les acteurs en prennent trop à leur aise, c'est-à-dire créent des zones de pouvoir parallèles et des procédures personnelles, partiels, arbitraires, cet écart devient une brèche dangereuse. Il crée des tensions innombrables. Il arrive même que dans certaines structures les individus agissent et interagissent plus par habitude acquise que par respect du cadre formel.

Il s'ensuit une confusion des pouvoirs et un flou dans les champs de compétence : on ne sait plus à qui s'adresser pour s'informer ou pour prendre une décision ! Il est à noter, à cet égard, que les réseaux informels de communication obéissent à une logique propre, indépendamment

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

des structures formelles, parce que celles-ci ne pourront jamais déterminer complètement les relations et les enjeux de pouvoir d'acteurs relativement autonomes. Même lorsque ces structures s'avèrent d'une rigidité extrême, les individus chercheront toujours à délimiter leur territoire, notamment en supposant aux autres³⁶.

- **La nature de conflit** : Les points de départ de conflit sont de diverse nature, économique, social, technologique, psychologique, la perception de nouveaux centres d'intérêt.³⁷

❖ **De nature économique**

Récemment les conflits naissent 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.

❖ **Nature social**

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

❖ **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 constatation se manifestait par la continuation des comportements habituels, exemple la saisie et la tenue de fiches de stock écrites à la main.

❖ **Nature psychologique**

Il existe dans de nombreuses entreprises des conflits liées 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 nouvelle pratique, c'est l'affrontement des pratiques établie, rodée, quelque fois dépassées mais « instituées », et des pratiques novatrices qui ne cherchent pas toujours à tirer parti de l'expérience acquise.

³⁶ BRAERD. R & PASTOR. P, « gestion des conflits », édition LIAISONS, paris, 1999, p 19-20

³⁷ Idem, p 21-22.

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

❖ 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.

II.4. Attitudes face aux conflits :

Face à un conflit, quatre attitudes sont généralement adoptées : la négation du conflit, la démission face au conflit, la réponse autoritaire ou oppressive, et enfin l'attitude positive de recherche de résolution.³⁸

❖ La négation de conflit

La personne nie l'existence même du conflit : elle tente de ne pas s'impliquer en conservant une attitude de neutralité. C'est une façon de détourner le regard et d'ignorer la situation. Cette attitude est souvent possible tant que la personne n'est pas directement mise en cause. Mais comme en général un conflit non résolu finira par s'entendre, cette personne est souvent retapée par le conflit. Nier le conflit et ainsi de se protéger parce qu'elle craint l'affrontement et parce qu'elle espère que le problème se résoudra de lui-même. Il est vrai que, souvent, nous ne nous sentons pas concerner par un conflit : nous le trouvons inutile, de bas étage, nous voulons éviter de rajouter à la polémique existante. Le problème est qu'un véritable conflit qui n'est pas résolu a tendance à s'enkyster, et plus il s'enkyste plus il est difficile de l'éviter. On ne peut l'éviter parce que les personnes qui l'alimentent recherchent le soutien de plus grand nombre, donc peut-être le vôtre. En nouant ainsi des alliances avantageuses, elles espèrent obtenir gain de cause.

❖ La démission face au conflit

C'est une attitude assez répandue. Elle consiste à détourner les situations, à remettre à plus tard, à éluder une discussion. C'est souvent une attitude de soumission. Elle passe par un abandon de ses positions, de ses intérêts. Cette démarche conduit à une dévalorisation de soi ou au moins à un manque d'affirmation de soi, de ses idées, de ces opinions, voire de ses valeurs. Le renoncement à ses droits, à son autorité, à son propre pouvoir caractérisent cette attitude.

³⁸ BRERD. R & PASTOR.P « Gestion des conflits », p 166-168

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

❖ La réponse autoritaire ou oppressive :

Dans cette approche, seule compte la victoire sur l'autre. Il s'agit de réaffirmer son pouvoir sans tenir compte des besoins ou des intérêts de l'autre, quitte à employer tous les moyens pour y parvenir (autoritarisme, défis, agressions, violence verbales, ou physique...). Dans ce registre on entre souvent dans une sorte de symétrie, d'escalade entre les parties en espérant que l'autre va céder, capituler l'élément déclenchant du conflit n'étant pas réellement examiné, il s'opère une focalisation sur l'adversaire à terrasser. La violence, quel qu'en soit l'habillement (certains excellent à la maquiller sous un ton doucereux ou apparemment diplomatique), n'apporte jamais de solution au problème posé. Son risque réside dans le fait qu'un problème non résolu resurgira sous une forme ou sous une autre. Il arrive que par la force on pense avoir clos le débat à l'instant, mais il s'agit très souvent d'une illusion temporaire : personne dans nos sociétés n'accepte durablement une contrainte imposée par la force. De plus, cette attitude oppressive maintient la logique gagnant /perdant. D'ailleurs, dans une gestion d'équipe qui nécessite de plus en plus la participation active de chacun, sa coopération et son engagement, cette logique a des effets désastreux.

❖ L'attitude positive de recherche de solution

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

SECTION II : Aspects fondamentaux de gestion des conflits

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

II.1-Typologie des conflits au travail

Il existe différentes typologies de conflits :

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

II.1 .1-Conflits constructif 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
- **Destructifs** : il entraîne un climat compétitif à outrance. Les conflits sont comme des mécanismes de régulation, inévitable mais qu'il faut affronter et qui doivent être néanmoins le moins visible pour l'extérieur (comme dans le problème de la qualité).

II.1.2-Conflits d'intérêt et d'identité :

- **Conflit d'intérêt** : l'enjeu se trouve limité à un objet, un avantage, à l'exercice d'un pouvoir.
- **Conflit d'identité** : il se n'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 morale.

II.1.3-Conflits d'autorité et de pouvoir :

Les conflits d'autorité apparaissent entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'oppose suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre.

Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ afin d'éviter ce type de conflit assez souvent observable.

II.1.4-Conflits de concurrence ou de rivalité :

Ils sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa quantification sont rendues 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.

II.1.5-Conflits de génération :

Concerne les désaccords entre les personnes âgées (expérimentés, anciens) et les plus jeunes (nouveaux, moins expérimentés dans certains cas et flexibles). Ils sont très souvent observables dans les organisations et leur nombre ne cesse de croître avec l'augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques.

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

II.1.6-Conflits mimétique :

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

II.1.7-Conflits d'opinion ou d'idéologie :

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

II.1.8- conflit déclaré / conflit refoulé :

- **Le conflit déclaré :** est mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt.
- **Conflit refoulé :** est un ancien conflit qui n'a pas trouvé de solution définitivement acceptable pour l'une ou l'autre des deux antagonistes et qui risque donc à tout moment de devenir un conflit déclaré.

II.1.9-Le malentendu

C'est la plus fréquent des conflits et, heureusement, le plus facile à résoudre. Il résulte toujours d'une erreur d'interprétation.

Il est important de noter que le malentendu n'est pas nécessairement réciproque (contrairement aux autres types de conflits). Il arrive souvent qu'une personne se retrouve ainsi en conflit à l'insu de l'autre car l'interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donnait à son action.

Il arrive aussi très souvent que le conflit soit réciproque. C'est le cas lorsque les réactions de la première personne à l'attaque qu'elle croit avoir subi provoquent à leur tour des réponses défensives chez l'autre (qui croit alors subir une agression gratuite).

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

Autrement dit, elle attribue à l'autre des reproches qu'elle se fait déjà, qu'elle croit mériter ou qu'elle craint de subir même si elle ne les croit pas justifiés. Son interprétation est l'expression de sa vulnérabilité.

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

Dans le malentendu, c'est le fait de ne pas connaître le point de vue de l'autre qui nous permet d'attribuer des significations erronées à son comportement. En l'absence d'information clair, nous inventons les détails qui nous manquent : nous imaginons le pire, précisément ce que nous craignons le plus ou ce que nous nous rapprochons déjà³⁹.

II.2-Les sources du conflit :

Il existe deux sources principales de conflit dans le monde de travail, des sources liées au fonctionnement de l'organisation et les sources psychologique.

II.2.1- Les sources liées au fonctionnement de l'organisation

A-Dysfonctionnement concernant la fonction prévision :

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

B-Dysfonctionnement concernant la fonction organisation :

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

C-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.

D-Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle :

- Absence de suivi des résultats de l'unité.
- Absence de suivi des performances individuelles.

³⁹ RAHALI Amina Souad, « les relations de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise », cas de l'entreprise algérienne, mémoire magister Univ- Tlemcen, 2016.

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

E-Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources :

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

F-Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs :

-Les membres d'une organisation poursuivent souvent différents objectifs ce qui crée des possibilités de conflit (exemple : le personnel de vente pourrait penser faire face à la compétition par des livraisons rapides de marchandises alors que le service de production pourrait trouver que les productions en petites quantités pourraient aller à l'encontre de ses efforts de réduction des coûts).

G-Dysfonctionnement dû à un manque de communication :

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

II.2.2- Les sources psychologiques :

Les conflits peuvent trouver leur source dans la personnalité des individus. Ces causes psychologiques ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur source à l'extérieur de l'organisation.

Elles se matérialisent sous des formes diverses : la violence, l'angoisse, la dépression, l'agressivité, la frustration... et ont pour point commun la durée assez longue de leurs effets. En présence de telles sources de conflits, il est très difficile pour l'entreprise de parvenir à une maîtrise du problème. Certaines vont recourir à des professionnels de la santé mais elles sont très rares car ce choix implique la reconnaissance d'un mal inavouable et surtout négatif pour l'image de l'organisation. Ces situations se terminent malheureusement souvent en « mise à l'écart » du ou des salariés ou, au pire, en licenciement

II.3- Les Formes des conflits au travail

Selon BREARD-R et PASTOR-P, il existe deux formes de conflit de travail, la première forme contient le conflit réaliste, le conflit irréaliste et le conflit larvé. La seconde forme contient le conflit ouvert⁴⁰.

⁴⁰ BREARD.R et autre, op.cit., p 24-25.

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

II.3.1-Conflits réaliste :

C'est un moyen d'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 que la négociation, l'arbitrage, la médiation, le compromis il le fera d'autant plus volontiers qu'il craint les conséquences négatives de certains conflits.

II.3.2- Conflit irréaliste :

C'est la libération d'intention qui se manifeste, au cours de luttes explosives, par divers comportements violents. L'agression n'est qu'une fin en soi, l'objet du conflit, quel qu'il soit, n'est qu'un prétexte.

Dans la réalité, les conflits s'accompagnent souvent de sentiment irréaliste qui, au premier regard, n'ont pas de lien direct avec l'objet du conflit. Ces sentiments pour plupart négatif, sont le plus souvent hérités de situation antérieure, désagréable, dans lesquelles les individus ont essayé des humiliations, des affronts, des vexations ou des exactions (exigences) de toutes sortes. Ils jugent qu'ils ont été lésés.

Autrement dit, ces éléments irréalistes résultent de conflits antérieurs qui n'ont pu être résolu auparavant et qui sont mobilisés, par conviction dans le conflit actuel⁴¹.

II.3.3-Conflits larvé ou latent :

Le conflit larvé, est la divergence exprimée par les acteurs d'une façon indirecte, tel que l'absentéisme justifié par la maladie ou d'autres raisons, le malaise constant manifesté par des passages à l'acte, des retards dans les délais d'exécution... etc., il peut aussi apparaître sous forme de contestation, par exemple : un groupe d'agents d'exécutions se limite volontairement à une quantité donnée de production inférieure à celle demandée par l'entreprise. Ces conflits influencent négativement le rendement et l'ambiance du travail.

Un conflit larvé donc est un conflit caché ne se déclare pas, il est simplement exprimé par une façon indirecte.

⁴¹, Idem, p15-24.-

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

II.3.4- Conflits ouvert :

Le conflit ouvert a au moins le mérite d'être connu, les protagonistes sont identifiés et ils ont chacun de bonnes raisons d'être mécontents du comportement de l'autre. Il est difficile à un observateur extérieur de démêler le vrai du 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. Ils cherchent des alliés qui, s'ils ne gardent pas eux-mêmes une bonne distance, se laissent totalement influencer et subjugués. Il en résulte alors une guerre de clans qui ne vaut pas mieux⁴².

II.4- Les causes et conséquences des conflits au travail

Les causes du conflit sont multiples, en relation avec celles-ci, les différentes parties ne réagissent pas de la même manière ce qui explique la diversité des conséquences.

II.4.1- Les différentes causes d'un conflit

Les conflits selon leurs causes peuvent être classés en trois grandes catégories⁴³:

- ✓ Les conflits de besoins pratiques qui se déroulent autour d'objets précis. Ils sont plus simples à gérer car l'objet est souvent plus vite identifié et si le besoin est satisfait le conflit est résolu.
- ✓ Les conflits d'intérêt qui sont relatifs aux questions de pouvoirs, de sentiments et d'appartenance. Leur gestion nécessite une analyse plus approfondie.
- ✓ Les conflits de valeurs se passent autour des systèmes de croyances et d'identité. Ils sont le plus profonds, car liés à l'être lui-même et peuvent devenir rapidement sanglants et de ce fait doivent être étudiés en tenant compte de la complexité et de la spécificité de chaque situation. Ils sont plus difficiles à gérer que les deux premiers.

Ces catégories de cause ont une interrelation entre elles et peuvent évoluer l'une vers l'autre, si le conflit venait à perdurer dans le temps. Ainsi un conflit de besoins peut évoluer en conflit d'intérêt, voire de valeurs.

Mais seuls les conflits de besoin pratique et d'intérêt évoluent réciproquement l'un vers l'autre. En général, quand un conflit se développe en conflits de valeurs, il ne régresse pas vers les deux premiers.

⁴² BREARD. R, et autre, op. Cit, p 24-25.

⁴³ SYDOU kamissoko, « Guide méthodologique de PGC », édition Kita, 2008, p .06.

II.4.2- Les différentes conséquences d'un conflit :

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

Les conflits sont une conséquence naturelle de la vie, de fait qu'ils sont inévitables. Ils font partie du système de fonctionnement de l'organisation, donc les conflits ne peuvent pas être toujours considérés comme des dysfonctionnements⁴⁴.

II.4.2.1- Les conséquences constructives

Le conflit peut avoir aussi une influence positive. La naissance et /ou résolution d'un conflit permet souvent de trouver une solution constructive à un problème. La nécessité de résoudre un conflit peut amener les intéressés à chercher le moyen de changer la manière dont ils font les choses ainsi d'améliorer les relations interpersonnelles et d'accroître la cohésion de l'équipe et sa performance. La recherche des moyens qui permettent de résoudre un conflit peut non seulement provoquer une innovation et un changement, mais également, rendre le changement plus acceptable.

Les conflits en entreprise existent de manière inévitable et revêtant plusieurs formes. Et différents motifs d'une entreprise à autre. Les conflits ne sont pas sans conséquence, ils engendrent la dégradation des résolutions des relations et l'ambiance et ils produisent des pertes financières considérables même si leurs effets sont difficilement quantifiables.

Si les solutions existent, la prévention apparaît comme le remède à mettre en avant. Certaines entreprises l'ont bien comprise et commencée d'organiser des formations sur les modes de fonctionnement humain et d'adopter des styles de management basés sur la définition claire des règles à l'avance.

Malgré leur influence négative sur les entreprises, les conflits sont indispensables à la stabilité d'un système. La naissance et la résolution d'un conflit peut avoir un effet positif. Ils peuvent souvent pousser les managers à trouver une solution constructive à un problème et améliorer les moyens de travail. Donc, les conflits doivent être considérés comme des opportunités de développement et d'adaptation et non une fatalité.

⁴⁴ JONATCH mary, « théories des organisations », éditions de Boeck université, paris, 2000, p.317.

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

II.4.2.2- Les conséquences destructrices

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

En générale, les conflits majeurs provoquent une réduction de la confiance mutuelle, dans chacun des membres qui abandonnera les objectifs du groupe, pour se consacrer à ses objectifs personnels. De plus un conflit non résolu, peut entraîner une démotivation des individus, une rupture de liens de confiance et le renforcement de l'hostilité à toute situation conflictuelle future⁴⁵.

Pour conclure le conflit peut être traité différemment selon ses causes et son type. Il n'as pas qu'une seule façon de l'aborder.

La gestion des conflits fait partie d'une des missions les plus délicates des responsables d'entreprise du fait de la complexité du facteur humain et de la difficulté d'arriver à un accord amiable qui satisfait les deux parties en conflit.

Section III : La prévention et les méthodes de résolution des conflits au travail

La prévention des conflits nécessite de s'investir dans les cultures de la paix et de disposer d'institution formelle et informelle dédiées à la résolution non violente des conflits.

Elle renforce également les réponses aux besoins des populations et contribue au maintien durable de la paix.

Dans un premier point nous abordons la prévention des conflits suivie dans un second point par le mode de résolution des conflits.

⁴⁵ DALAN Shimon. L et autre, « psychologie du travail et comportement organisationnel », 2ème édition », Gaétan Morin, canada, 2002, 207.

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

III.1- La prévention des conflits :

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

III.1.1-La notion juridique de la prévention des conflits

Pour aborder la notion juridique de prévention des conflits au travail, nous allons faire appel à la loi n°90-02 de 6 février 1990 relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice du droit de grève, modifiée et complétée par la loi n° 91-27 du 21 décembre 1991 de code de travail. Dans l'article 04 de la loi 90/02 « *les employeurs et les représentants des travailleurs tiennent 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...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* ».

La prévention consiste à éviter les situations qui peuvent conduire aux conflits et lorsque le conflit se produit, il faut analyser les facteurs qui les déclenchent.

III.1.2-Les étapes de la prévention

« La prévention des conflits apparaît couramment comme le remède à mettre en avant. Certaines entreprises l'on bien compris et commencent à créer des climats de confiance, d'être crédibles, d'instaurer une bonne communication et d'organiser des formations sur les modes de fonctionnement humain. Pour mieux comprendre, nous les avons regroupées en quatre façon de prévenir les conflits au travail »⁴⁶:

III.1.2.1- Créer un climat de confiance

Il s'agit certainement du point le plus important. Toute relation est basée sur la confiance et la loyauté et cela est d'autant plus vrai au travail. Faire confiance aux autres, est primordial pour susciter de l'engagement et impliquer ses collègues, son manager. La confiance c'est aussi croire en soi de la même manière que nous devons croire en l'autre.

⁴⁶ [http://face –au-conflits.com /4-etapes –pour- prévenir- les conflits- au-travail-avec-son-chef-ou-ses-collègues](http://face-au-conflits.com/4-etapes-pour-prevenir-les-conflits-au-travail-avec-son-chef-ou-ses-collègues). Consulté le 05/05/2022.

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

III.1.2.2-Etre crédible

Le corollaire de la confiance est la crédibilité. Pour développer votre crédibilité professionnelle, il faut être organisé, rigoureux, ouvert, maîtriser parfaitement les procédures, l'organisation, la vision de l'entreprise, le « qui fait quoi et comment ? ». Il ne faut pas attendre que l'on vienne vers vous pour un sujet, il faut être proactif et orienté "solution". La crédibilité dans la relation se traduit naturellement par les savoirs et savoirs faits, mais aussi et surtout, par le savoir-être.

III.1.2.3- Jouer collectif

Créer des liens avec les membres d'une équipe, d'une entreprise n'est pas si simple quel que soit son niveau ou son rôle dans l'organisation. Chaque personne possède des attentes, des aspirations et une vision de lui et des autres qui peuvent aller parfois, à l'encontre de celles de ses collègues.

Pour créer de la cohésion et ainsi limiter les conflits au travail, il est important de fixer un cadre, que chacun est une idée claire de sa place dans le groupe ou l'entreprise afin qu'il puisse se sentir légitime. Il est également, essentiel de prendre de temps pour mieux se connaître, partager des moments "challengeant" ou chacun aura besoin de l'autre pour réussir, de travailler ensemble, de vivre des instants de convivialité (au travail et hors cadre professionnel). Passer d'un groupe à une équipe demande du temps, de l'envie, de l'énergie et de la patience.

III.1.2.4- Communiquer

La communication est essentielle pour éviter les conflits au travail. Communiquer ce n'est pas parler, c'est aussi savoir écouter, questionner, s'intéresser à l'autre à ce qu'il dit, comment il le dit et de cerner ce que cela implique pour lui, pour soi et pour les autres.

Savoir communiquer c'est être capable d'exprimer ce que l'on ressent, ce que l'on perçoit de la situation et ce que l'on attend de l'autre sans jugement, ni attaque personnelle.

L'échange dans une situation conflictuelle nécessite une prise de recul pour garder le contrôle de soi et du courage pour aborder les sujets difficiles.

La communication permet de créer un climat de confiance, de renforcer la crédibilité, de renforcer les liens du groupe et de résoudre un conflit au travail.

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

III.1.3- Les outils de prévention des conflits

Prévenir les conflits reviendrait à veiller de façon permanente à anticiper sur les événements, à bien s'informer du climat social de l'entreprise pour pouvoir prendre les bonnes précautions et décisions afin de d'amoindrir les fâcheuses conséquences d'un conflit comme il a mentionné LANDIER « *Mieux vaut prévenir que guérir* »⁴⁷.

Pour ce faire est nécessaire de recourir à des outils qui sont : la veille sociale, audit social, diagnostic social, bilan social, contrôle de gestion social, tableaux de bord, l'observation sociale.

III .1.3.1-La veille sociale

Selon MACHE DE BOISLANDELLEH, la veille social est « *un système d'observation de la vie d'une collectivité de travail, édifié le but de détecter l'existence potentielle ou réelles de conflit et de réajuster les décisions de politique sociale* »⁴⁸.

C'est important d'observer les salariés, la santé des salariés, le temps de travail, l'avenir du salarié (sécurité, promotion...) sous l'angle de la conflictualité. On essaye de détecter dans la vie sociale de l'entreprise tous les éléments qui peuvent éventuellement être source de conflit latent ou ouvert (absentéisme, roulement du personnel, non-qualité, accident du travail, propension à un conflit ouvert, concentration conflictuelle).

Son but est de créer un climat sociale sain afin de rendre agréables les échanges au sein de l'entreprise.

III.1.3.2- L'audit social

L'audit social est une démarche qui consiste à évaluer les activités et la performance des ressources humains en se basant sur un référentiel dans le but de mettre en évidence les facteurs de risque et de proposer des recommandations d'amélioration des politiques sociales de l'organisation. Cette démarche est conduite par un professionnel (auditeur) indépendant interne ou externe.

⁴⁷ LANDIER.H, « le guide des relations sociales dans l'entreprise », paris, édition : Eyrolles, 2007, p156.

⁴⁸ MAHE DE BOISLANDELLEH.H, « Dictionnaire de Gestion : vocabulaire, concepts et outils », paris, édition :économica, 1998,p467.

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

D'une manière générale, on peut dire que l'audit social est un dispositif essentiel au management des entreprises et des organisations. Il vise à garantir la conformité aux normes et à la réglementation (audit réglementaire), à maîtriser les risques inhérents à toute activité humaine en travaillant à leur identification et à leur évaluation (audit du climat social).

III.1.3.3- Le diagnostic social

Le diagnostic social est un ensemble de technique permettant d'analyser et d'évaluer les méthodes de l'entreprise en matière sociale. Le diagnostic social fait un « *constat de l'état des ressources humaines en un moment donné* »⁴⁹ ; ce qui permettrait de mieux apprécier l'adhésion des travailleurs ou leur réfutation des politiques sociales que mène l'entreprise.

Le diagnostic social permet aussi d'apprécier la politique de l'entreprise en matière de recrutement, d'intégration, de rémunération, de promotion. Il se fait de façon périodique.

III.1.3.4- Le bilan social

Il permet d'analyser les performances sociales de l'entreprise en présentant des données chiffrées sur les emplois, rémunérations, les conditions d'hygiène et de sécurité.

On peut dire que grâce au bilan social, on dispose d'une vue de l'ensemble de la situation sociale des salariés : repérez les problèmes et les difficultés interne de la société, mettre en place les solutions adéquates à l'avance afin d'éviter les situations difficiles. Cet outil permettra également de retranscrire l'historique de la vie de l'entreprise sur plusieurs années.

III.1 .3.5-Le tableau de bord social

C'est un ensemble d'indicateurs qui consiste à aider les gestionnaires de prendre conscience de l'état et de l'évaluation des systèmes qui constitue l'organisation. Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles.

C'est un outil qui permet d'avoir une vue globale sur l'organisation, ainsi détecter les différents dysfonctionnements en son sein. « Il met en évidence les écarts et les décompose de façon à rendre l'analyse des causes plus facile »⁵⁰.

⁴⁹ COURET.A, IGALENS.J, « l'audit social », paris, édition : PUF, 1988, p8.

⁵⁰ Idem, p11.

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

Le tableau de bord social montre donc les éventuels irritants ou malaises susceptibles de déclencher un conflit et d'apporter des mesures correctives afin d'éviter que ces dysfonctionnements soient sources ou porteurs de conflits.

III.1.3.6- Contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion est une procédure durable de management d'entreprise permettant d'évaluer en temps réel l'ensemble des activités et réalisations.

L'objectif du contrôle de gestion sociale est de maîtriser l'évaluation de l'environnement social et les éléments y afférents, afin que celui-ci soit en adéquation avec les objectifs globaux que se fixe l'entreprise.

Le contrôle de gestion sociale, mené le plus souvent par DRH, il doit permettre l'identification des facteurs clés de succès du potentiel humain de l'entreprise et fournir les indicateurs de la mesure de leur performance.

III.1.3.7- L'observation sociale

L'observation est l'acte d'observer (examiner attentivement, regarder de façon précise, constater). Il s'agit d'une activité réalisée par des acteurs afin de détecter et d'assimiler toute information.

Selon IGALENS & LOIGNON « l'observation sociale cherche à comprendre la complexité du fonctionnement organisationnel, particulièrement dans sa dimension sociale, c'est-à-dire celle qui privilégie le vaste domaine du comportement de l'homme et des groupes au travail, l'existence de tensions, de conflits, de divergences de point de vue ou d'intérêt ne lui est pas étrangère, mais il existe également dans les organisations des forces de cohésion de convergence, des attitudes et des comportements dont le ressort principal est à rechercher dans des construits tels que l'implication organisationnelle, l'attachement professionnel, l'engagement au travail, la motivation »⁵¹.

Elle est basée essentiellement sur une analyse approfondie du fonctionnement organisationnel, du comportement des individus et des groupes au travail, afin de mieux prévenir et réguler les conflits

⁵¹ IGALENS.J, LOIGNON.C, « prévention des conflits et accompagner les changements », paris, édition : maxima, 1997, p166.

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

L'observateur social ne décide donc pas, mais il permet au manager de décider en tenant compte des éventuelles conséquences de ses décisions sur les agents.

III.2- Les différentes méthodes de résolution des conflits

Le management de conflit prend beaucoup du temps, résoudre un conflit important ne se réalise pas en un jour. Il faut d'abord tenter de régler les conflits de personnes, puis il analysera les causes du conflit, en gardant une distance qui assure une certaine objectivité. Ensuite, il choisira les outils les mieux adaptés pour résoudre les différends. La théorie de l'élaboration des conflits permet d'établir une distinction des tâches à résoudre et de choisir la stratégie la plus efficace, les responsables choisiront parmi les nombreuses stratégies proposées celles qui leur paraîtront les plus appropriées : la négociation, la médiation, la conciliation, et l'arbitrage.

III.2.1- La négociation :

Nous commencerons par la négociation comme une première méthode en répondant surtout sur ces questions : qu'est-ce que la négociation ? Quelle sont les techniques de négociation ? Et comment se déroule la négociation ?

III.2.1.1- Définition :

Selon CRISTOPHE Dupont, « la négociation est l'activité mettant en présence deux ou plusieurs parties (l'individu, groupes, délégation) qui, en raison de leur interdépendance veulent trouver une issue satisfaisante et non-violente à une situation exigeant, de la part de chacun, la prise en compte de la réalité de l'autre »⁵².

La négociation est la première méthode de gestion des conflits. Il est évidemment contre-productif de s'affronter avant de s'être parlé pour tenter de résoudre la difficulté amiablement. Il faut pourtant reconnaître que latitude inverse se rencontre souvent. La négociation n'as pas pour seule fonction de mettre fin à des conflits, elle permet aussi aux individus et aux organisations de nouer des relations nouvelles ou mieux organiser leurs relations⁵³.

⁵² MICHEL Delahaye, « la négociation des affaires », édition Dunod, paris, 2002, p 2

⁵³ GARBY Thierry, la gestion des conflits, édition Economica, paris, 2004, p 14

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

III.2.1.2-Les deux techniques de la négociation :

Les techniques de négociation ne relèvent pas nécessairement de son ressort. L'exécution de la négociation peut parfaitement être confiée un tiers⁵⁴.

- Une technique de négociation bien connue sera celle de l'utilisation passive et active de langage non verbal. Il faut ce qui se passe dans la négociation. De même il faut savoir faire ressentir par ses attitudes savoir lire dans les attitudes physiques de l'autre partie pour comprendre comment elle ressent ce qu'on ne veut ou ne peut pas dire.
- Une autre technique est la reformulation qui consiste à reprendre ce que l'autre partie vient de dire. Ceci permet différent effet : s'assurer qu'on a bien compris, montrer à l'autre qu'on s'intéresse à ce qu'il dit et qu'on le prend en considération, réorienter un propos vers ce qui peut permettre aux parties de converger, etc.

III.2.1.3- Le déroulement de la négociation :

La négociation se déroule en trois étapes : la préparation, le déroulement, la formalisation de l'accord.

III.2.1.3.1- Première étape : La préparation

Les négociateurs sélectionnent le cadre. Ils définissent le nombre de négociation et leur statut. Ensuite, ils étudient les normes culturelles qui peuvent influencer la négociation. Ils se renseignent sur les négociateurs adverses : quel sont leurs particularité, forces, faiblesses, sensibilités et stratégies habituelles. Ils analysent les enjeux, les intérêts réciproques, les objectifs et les rapports de force. Ils fouillent les arguments des parties qu'ils représentent.

III.2.1.3.2-Deuxième étape : Le déroulement

Un soin particulier est apporté à la forme. Il faut soigner la première prise de contact, et ne rien laisser au hasard. Le but est une meilleure connaissance réciproque des parties. Le confort de chacun doit être étudié et garanti. L'échange d'information doit être riche. Pour cela, on peut utiliser plusieurs techniques :

- Le questionnement permet de connaître dans les positions de chacun ;

⁵⁴ Idem, p.21

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

- La reformulation permet de s'assurer que l'on entre bien dans la compréhension de l'autre, dans une écoute attentive ;
- L'affirmation de sa position et de son engagement réel est essentielle.

III.2.1.3.3-Troisième étape : La formalisation de l'accord

La négociation se conclut par un accord. Les stratégies utilisées pendant la négociation jouent un rôle sur la qualité des résultats obtenus mais aussi sur le climat futur. Dans une entreprise, il est toujours bon de parvenir à un accord. Cependant, un accord qui respecte les positions et les intérêts mutuels aura plus de chances d'être suivi d'une période de non-conflit qu'un accord extirpé à l'adversaire. La détérioration du climat entraîne un coût parfois considérable.

III.2.2-La médiation

Après la négociation, nous allons discuter une autre méthode de résolution de conflit qui est la médiation. Pour ce faire, il est important de définir d'abord cette dernière, ensuite énumérer les différents types de médiation, et en fin on va présenter les différentes méthodes de la médiation.

III.2.2.1-Définition :

« La médiation est connue comme un mode de règlement politique des conflits »⁵⁵

« La médiation est un outil devenu indispensables en raison de l'évolution, des changements multiples, de l'augmentation de la population, de la multiplicité des sources d'information, de l'augmentation des savoirs et des accès plus importants aux moyens de faire reconnaître et respecter les droits de chacun. Ainsi, dans ce contexte de progrès, la médiation s'impose tous naturellement »⁵⁶.

« La médiation est définit comme un processus de communication éthique reposant sur la responsabilité et l'autonomie des participant, dans lequel un tiers impartial, indépendant sans pouvoir et trancher ou de proposer (sans pouvoir décisionnel ou consultatif) avec la seule autorité que lui reconnaissent les éditeurs, favorise par les entretiens confidentiel l'établissement, le rétablissement du lien social, la prévention ou le règlement de la situation en cause »⁵⁷.

⁵⁵ LASCoux Jean-Louis, « pratique de médiation », édition ESF, 2001, paris, p.09

⁵⁶ Idem, p.17

⁵⁷ Michèle Guillaume-Hofnung, « la médiation », paris, p.12

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

III.2.2.2-Les types de la médiation :

La médiation est fondée sur deux types principaux⁵⁸ :

III.2.2.2.1-La médiation privée :

Elle se définit comme la mise en relation par un tiers de deux termes ou de deux être régis par un statuts civil, pour « traiter des conflits » ou « nouer un lien social » entre eux sur la base de règles qu'ils définissent eux-mêmes, sans que le médiateur puisse imposer de solution ou de forme particulière à la relation.

Ainsi la médiation privée comme la médiation publique peut prendre des formes spécifiques en fonction soit de ce que prévoit la loi, soit de ce que désirent les parties ou les médiés. La médiation peut se dérouler par écrit ou par orale, de manière individuelle ou collective, en présence de toutes les parties concernées ou à l'issue de leur rencontre successive par le médiateur.

III.2.2.2.2-La médiation publique :

Elle se définit comme une médiation légale, c'est à dire comme la mise en relation d'un individu ou d'un groupe d'individu par un tiers soit avec la puissance publique au statut législatif ou réglementaire, soit la base de règles définies par la puissance publique, soit les deux, le plus souvent pour traiter les conflits, sans que la solution dégagée par le médiateur s'impose aux parties.

Le critère de distinction proposé ici est donc simple. Soit la loi ou acte administratif organise la médiation, ce qui est le cas à fortiori quand la médiation est une procédure concernant une personne publique et il s'agit d'une médiation publique : soit la loi ne prévoit rien de publique et il s'agit donc d'une médiation privée.

III.2.2.3-Les méthodes de la médiation :

Il existe quatre méthodes de médiation principale⁵⁹ :

III.2.2.3.1- Le temps de la rencontre : un tiers, reconnu par les parties comme tiers impartial, explique la manière dont la rencontre va se dérouler et précise la portée exacte de son rôle.

⁵⁸ Viecent de BRIANT et Yves PALAU, « la médiation », paris, p.12

⁵⁹ Viecent de BRIANT et Yves PALAU, op, Cit, p.13-14

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

III.2.2.3.2- Le temps de récit : chacune des parties présente son point de vue, successivement sans interruption, alors que le médiateur écoute et encourage les parties à l'égard de la médiation.

III.2.2.3.3- Le temps de la discussion : le médiateur reformule les interventions des parties d'une part en dégagent les principaux problèmes posées et d'autres part en suggérant des pistes de résolution soumises à la libre discussions des parties. Il peut intervenir dans la discussions pour en préciser les termes ou s'entretenir séparément avec l'une ou l'autre partie pour faciliter la recherche d'un compromis.

III.2.2.3.4- Le temps de la conclusion : soit les parties sont parvenues à un accord avec l'aide du médiateur et celui-ci précise alors ses termes et engage les parties à le respecter, au besoin et au moyen de sa consignation par écrit. Soit les parties ne parviennent pas à s'entendre et le médiateur prend acte de l'échec de la médiation.

III.2.3-La conciliation

L'une des techniques les plus importantes dans la résolution des conflits est la conciliation. Nous intéressons donc à la définir, puis au déroulement de celle-ci.

III.2.3.1- Définition :

La conciliation est un mode alternatif de règlement des conflits (MARC) permettant de régler rapidement et à l'amiable un conflit civil entre deux personnes, physique ou morales. Elle se déroule en présence d'une tierce personne : le conciliateur.

Cette méthode permet aux deux parties de faire valoir leurs droits sans engager un procès devant la cour.

Il s'agit de régler le désaccord à l'amiable en trouvent une issue favorable pour les protagonistes. La conciliation est une forme de négociation « assisté » dont l'objectif est parvenir à un compromis. Le conciliateur n'est pas parti, ne décide pas à la place des opposants et travaille sous sceau de la confiance.

III.2.3.2-Le déroulement de la conciliation

Les deux parties décident d'avoir recours à la conciliation. Elles choisissent alors un conciliateur qui va les faire se rencontrer plusieurs fois afin de trouver un terrain d'entente.

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

Lorsque les deux parties sont en accord, le conciliateur rédige un constat d'accord que les parties signent. Le conciliateur doit prêter serment devant le président de la cour d'appel avant d'exercer ses fonctions.

III.2.3.3-Le choix de conciliateur :

Le conciliateur peut être choisie par :

- Le justiciable lui-même ;
- Le juge d'instance (procédure devant le tribunal d'instance) ;
- Le tribunal de commerce /paritaire (artisans, commerçant, exploitants agricoles) ;

Le conciliateur est bénévole et peut être directement choisie par les parties sans formalités ou alors par délégation de juge. Le conciliateur rencontre les parties pour les écouter et les invite à choisir une solution de compromis. Il a donc un rôle actif dans la résolution de conflit, il est chargé de trouver un terrain d'entente sans pour autant définir lui-même les termes de l'accord. Il est tenu au secret.

III.2.4-L'arbitrage :

La dernière technique de résolution des conflits que nous aborderons est l'arbitrage. Ainsi, après avoir défini ce qu'est l'arbitrage, nous mettrons en exergue les différentes raisons de recourir à l'arbitrage.

III.2.4.1-Définition :

L'arbitrage est aujourd'hui un instrument usuel de la gestion des conflits (G C). Ses règles sont de mieux en mieux définies tant sur le plan national que sur le plan international.

Se définit comme un mode alternatif (MA) à la justice étatique de règlement des litiges par lequel les parties confient la solution de leur différend à des personnes privées.

On connaît le principe de l'arbitrage : il consiste à confier la résolution du conflit, par une décision appelée sentence, à un juge choisi par les parties ou choisi pour elles par une institution à laquelle elles ont décidé de se référer⁶⁰.

⁶⁰ GARBY Thierry, op, cit, p.127.

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

III.2.4.2- Les raisons de recourir à l'arbitrage :

L'arbitrage est né du désir de certaines entreprises d'éviter que leurs litiges soient soumis aux tribunaux judiciaires. Ce souhait correspond à plusieurs aspirations qui peuvent d'ailleurs se cumuler pour la même affaire⁶¹.

III.2.4.2.1-La confidentialité :

Dans la plupart des pays du monde la justice étatique est publique. Cela signifie que les arguments sont échangés en audience publique et que les décisions peuvent être connues de tous.

Certaines entreprises voient un inconvénient à ce que leurs affaires soient rendues publiques ou de moins certaines d'entre elles. Elles souhaitent avoir recours à une procédure confidentielle.

III.2.4.2.2-La technicité :

Le juge étatique est un spécialiste du droit. Il n'a en générale, pas d'autre formation. Il doit donc recourir à des experts pour traiter des problèmes techniques, lorsqu'un conflit est de nature technique, les parties auront intérêt à le faire traiter par un spécialiste de la technique

C'est là une raison importante de recourir à l'arbitrage dans lequel les parties peuvent choisir leur juge en fonction de sa qualification technique.

III.2.4.2.3- La disponibilité :

L'encombrement des tribunaux est une raison de la lenteur de la justice lorsqu'on choisit son juge, on peut probablement s'assurer de sa disponibilité pour traiter l'affaire. On peut d'ailleurs, contractuellement, lui imposer de se rendre disponible dans un délai donné à tout moment de sa procédure.

Cette question de disponibilité est également liée à la question de technicité. En effet, dans certaines espèces, le jugement peut exiger de longue opération de calcul, des constatation ou l'examen de pièces auxquelles le juge judiciaire n'a pas le temps de procéder, Il est donc fréquent qu'il se décharge de ces opérations sur un tiers (techniciens ou autres et notamment huissiers de justice. Ceci génère une perte de temps considérable. En effet, il faut d'abord un procès long pour un renvoi devant un tiers (lequel renvoi prend d'ailleurs un temps certain), puis un rapport de ce tiers au juge puis un nouveau procès sur la base du rapport du tiers, ainsi

⁶¹Idem, P 128-129.

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

pour trancher une question souvent simple mais nécessite des opérations de constatation ou de calcul un peu longues, il faut presque faire trois procès (sans parler des voies de recours).

III.2.4.2.4-Le choix de la procédure :

La possibilité de choisir certaines modalités de procédure est fort utile, Elle permet d'abord de renoncer aux voies de recours. Cette stipulation est très fréquente. Elle constitue presque, en elle-même, une raison de choisir l'arbitrage. Les parties ont ainsi assurés d'avoir une décision définitive dans un délai raisonnable.

III.2.4.2.5-La gestion de temps :

Les partisans de l'arbitrage prétendent souvent que ce dernier fait gagner du temps. Cette option mérite d'être nuancée.

Dans la mesure où les parties à une clause arbitrage sont convenues de renoncer aux voies de recours, il est évident que le temps qui aurait été passé en recours est autant de temps gagné. Toutefois, même si l'arbitrage est stipulé sans appel. Cela n'exclut pas une procédure judiciaire relative à la validité de la sentence qui peut aussi être longue. Cette question peut en effet justifier de longs contentieux judiciaires.

Par ailleurs, si les arbitres effectuent eux même le travail qu'un tribunal judiciaire aurait confié à un tiers expert ou autre, le temps de renvoi à ce tiers et de discussion du rapport du tiers sera économisé.

Ce chapitre nous a permis de connaître les différentes méthodes de résolutions des conflits dans l'entreprise pour avoir une gestion efficace des conflits.

Selon la manière dont les conflits sont réglés, ses effets négatifs peuvent être minimisés et des effets négatifs peuvent en résulter.

CHAPITRE 2 : La gestion des conflits et la prévention au sein de l'entreprise

Conclusion

Le dépassement des conflits est un sujet peu évoqué dans les entreprises. Cette situation révèle un refus pour les dirigeants de voir en face ce qui est pourtant inévitable. Les conflits existent

Pour nombre de patrons, leurs salariés sont suffisamment adultes pour éviter ces « enfantillages » et, dans le cas contraire, leur autorité devrait suffire à régler rapidement le problème. Or, nous l'avons vu, le recours hiérarchique a ses limites.

De plus, ces conflits ne sont pas sans conséquence Fatigue, perte de confiance, baisse de performance ; si les effets des conflits sont difficilement quantifiables, ils n'en sont pas moins perceptibles. Les suicides constatés récemment dans différentes grandes entreprises françaises ne sont certainement pas étrangers à un manque de gestion de conflits latents.

Si les solutions existent, la prévention apparaît couramment comme le remède à mettre en Avant. Certaines entreprises l'ont bien compris et tentent de consolider l'esprit d'équipe chez leurs salariés (stage de pilotage, de saut en parachute, paint-ball...) ou toutes autres activités ludiques qui permettent de resserrer les liens de découvrir les autres et peut-être de mieux les comprendre. Mais la complexité de l'être humain le pousse sans cesse à sortir des sentiers battus. Dans ce cas, la rupture est prête à faire surface au moindre écart.

Le chapitre suivant abordera les analyses des résultats des travaux et de gestion des conflits dans l'entreprise SPE Darguina, dans le premier lieu nous abordons la présentation de l'entreprise SPE, second lieu analyses et interprétation des résultats obtenu.



CHAPITRE 3

Analyses des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

Introduction

Au cours de ce dernier chapitre, nous allons investiguer les relations de travail et la gestion des conflits au niveau d'une entreprise particulière qui est la société algérienne de production d'électricité (SPE) Darguina.

La méthodologie adoptée est une analyse par questionnaire destiné aux salariés de l'entreprise qui nous permettra de détecter les relations de travail et la qualité de communication au sein de l'entreprise et aussi de voir l'existence des conflits au travail.

Dans la première section nous allons présenter l'entreprise SPE darguina qui' a fait l'objet de notre étude. Dans la seconde nous allons revenir sur notre méthodologie de recherche, du déroulement l'enquête, jusqu'à l'analyse et l'interprétation des résultats.Choix méthodologique.

SECTION I : présentation de l'entreprise

Dans l'objectif de mieux connaître l'entreprise qui fait Object de notre enquête, nous allons dans la présente section faire d'abord une brève présentation de la société SONALGAZ, puis de l'unité de Darguina.

I.1- HISTORIQUE SUR SONALGAZ :

I.1.1-Création

Le colonialisme français a créé l'établissement électricité et gaz d'Algérie « EGA » en 1947 ; chargé de la production, du transport, et de la distribution d'électricité et du gaz. A l'indépendance de l'Algérie en 1962, l'EGA, est relevé par l'État algérien.

I.1.2-Evolution

Après l'indépendance l'EGA couvrait à peine les grandes villes ; à l'Etat de colonialisme. Les premiers plans du développement ont donné une fiable part à l'électrification.

En 1976, l'entreprise avait construit 6800KM de réseaux pour pouvoir introduire l'énergie dans pas moins de 100 villages. Depuis 1977 jusqu'à 1990 l'Etat a financé le secteur, qui fera passer le plan d'électrification de 57 à 96

CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

En 1991, SONALGAZ devient établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

Depuis juin 2002, le statut juridique (EPIC). De SONALGAZ a été en celui SPA le processus de mise en place des filiales a été lancé le 26-08-2003.

- La filiale transport de l'électricité.
- La filiale du transport du gaz.
- La filiale de distribution
- La filiale de production d'électricité.

La société de production d'électricité possède un potentiel humain important dépassant les 4900 agents.

- Elle est organisée en plusieurs pole de production :
- Pole de production TV/TG Ouest
- Pole de production TV/TG Centre
- Pole de production TV/TG Est, qui regroupe les centrales thermiques à vapeur est a gaz et a hydraulique, sa direction générale est sise à Annaba.

L'unité de derguina est rattachée au pôle de production

I.2- Présentation de l'unité de Darguina

I.2.1-Présentation

L'unité de production hydraulique relavant de la final « SPE » est un ensemble de centrales hydraulique, réparties à travers le territoire national, l'ensemble ainsi formé constitue une unité de production de l'énergie électrique.

L'unité de production hydraulique est placée sous la responsabilité d'un directeur, et elle est compose de 50 travailleurs repartie comme suit :

- Cadre 25
- Maitrises 17
- Exécution 8

CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

Le directeur de l'unité a pour mission de :

- réaliser le programme de production fixe par l'opérateur système.
- Garantir la disponibilité du matériel, la continuité de qualité et de service.
- Veiller à la sécurité des personnes et du matériel et à la protection des personnes.
- Respecter les doctrines d'exploitation et de maintenance définie par la SPE.
- Vieller à l'utilisation et à l'entretien du matériel dans les meilleurs conditions couts et de fiabilité.

Il a comme attribution :

- Coordonner et superviser l'activité des structures.
- S'assurer du respect de la réglementation en vigueur.
- Présider les renions et les commissions.
- Décider de l'habilitions de son personnel.

I.2.2-Organisation

Pour l'accomplissement de sa mission, le directeur de l'unité dispose de :

- ✓ Structure technique :
 - Division d'exploitation
 - Division maintenance
 - Division contrôle barrage
 - Division production
- ✓ Structure fonctionnelles
 - Service ressources humaines
 - Service finance et comptabilité
 - Subdivision affaires générales
 - HSE
 - Assistant de gestion
 - Assistant de SIE
 - Ingénieur information

CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

L'unité de production hydraulique de darguina est composée de onze (11) centrales hydraulique qui ne sont pas en service mais déclassées :

❖ **Centrales en service :**

- Centrales darguina,. W de Bejaia.
- Centrales de kherrata, W de Bejaia.
- Centrales mansouroia, W de Jijel.
- Centrales Erraguène, W de Jijel.
- Centrales de tizi-medden, W de Tizi-Ouzou.
- Centrale Illiten, W de bouira.

Une nouvelles centrales TG (turbines gaz) mobiles composé de huit (8) groupes, a été mise en service depuis 2013, elle est positionnée à Amizour wilaya Bejaia.

❖ **Centrales déclassées :**

- Centrale tessala, W de Ain timouchent.
- Centrales bouhnifia, W de mascara.
- Centrales Ghrib de Ain defla.
- Central béni dahdel, W de Tlemcen.

Les centrales hydrauliques sont rattachées à division exploitation.

La centrale de production hydraulique de darguina contient une usine souterraine, composée de trois étages principaux (turbines, alternateurs, hall) et au-dessous les étages intermédiaires.

Elle est installée dans environ 20.000m³ est aménagée à 75 m sous la plateforme regroupant le poste d'interconnexion et les différents installations auxiliaires majorité communes aux ouvrages de surfaces et à l'usine.

Pour produire l'énergie, la centrale de darguina utilise les Caux prouvent :

- D'une part, du barrage du chabet, aménagé dans gorges de kherrata et situé à 16 KM de la centrale sur la route nationale N° 09.
- D'autre part, du barrage d ighzer ouftis à 3 KM à l'est de l'usine.

CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

- Les eaux qui ont servi à la production d'électricité se déversent dans le canal de fuite dans l'oued Agrioun.

Ceci se complète par un bâtiment technico-administratif prévu d'une part pour la gestion du personnel, des stocks du matériel atelier et d'autre part pour les études techniques.

I.2.3-situation géographique :

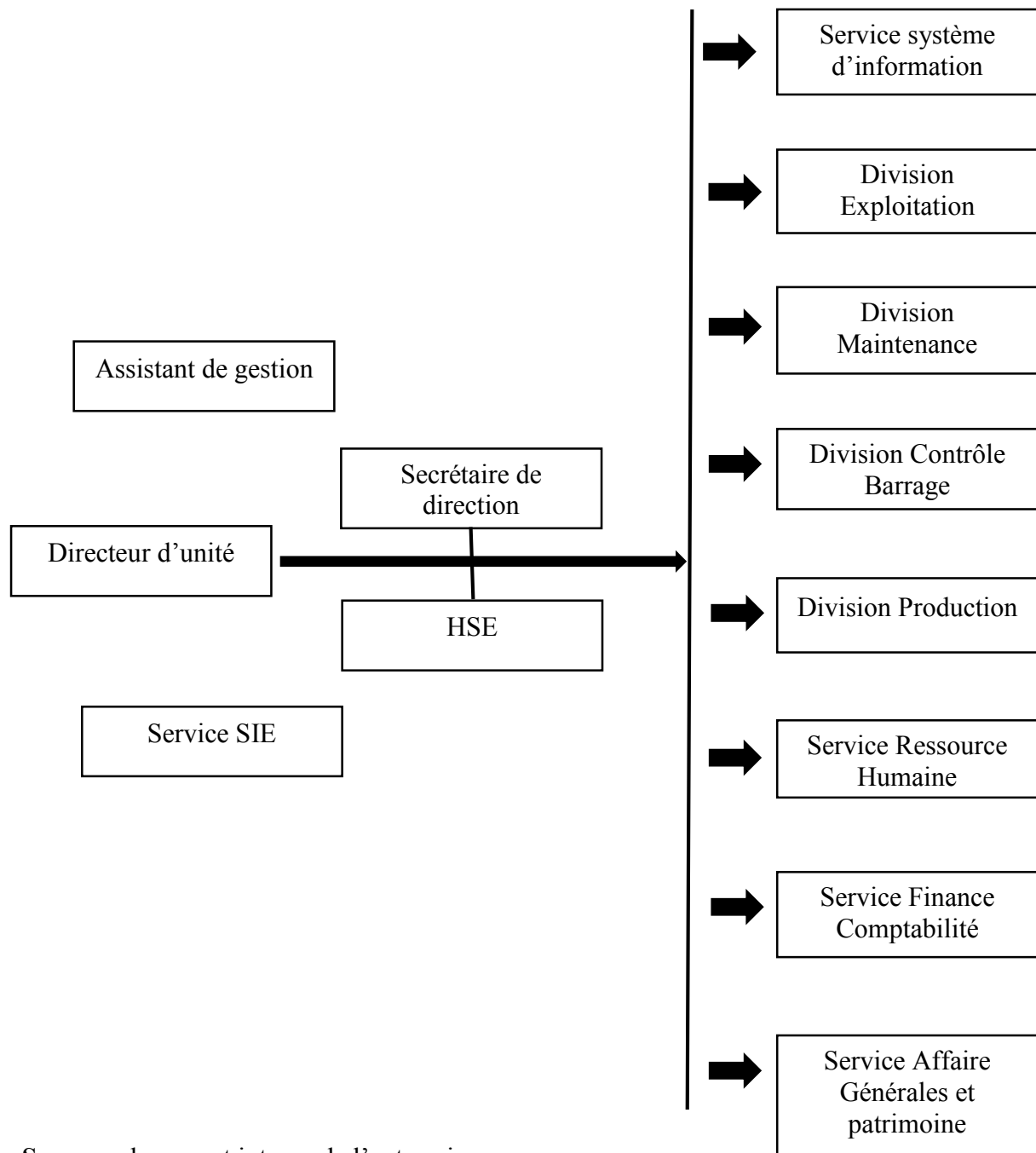
Le siège de l'unité de production hydraulique de darguina se situe à darguina a 46 KM à les du chef-lieu de la ville de Bejaia, sur la route national N°09 reliant Bejaia à Sétif.

Depuis sa mise en service en 1952, elle contribue à l'alimentation de réseau national en énergie. Elle englobe toutes les centrales hydrauliques à travers le pays avec une puissance totale d'environ 383 MW.

CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

Organisation globale actuelle de l'unité.

Figure n°02 : l'organigramme de l'unité SPE Darguina.



Source : document interne de l'entreprise

Pour l'accomplissement de sa mission, le directeur de l'unité dispose de : structures techniques qui est subdiviser en quatre division (division d'exploitation, maintenance, et division contrôle barrages et en fin division production). Structures fonctionnel qui contient un

CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

ensemble de service comme (service ressources humain, service finance et comptabilité et subdivision affaires générale).

I.2.4- Service ressources humaines :

I.2.4.1-Organisation

Le service ressource humain est composé :

- D'un chef de service
- De deux chargés d'étude
- De deux AGPP (le nombre D'AGPP est déterminé en fonction des ratios)

I.2.4.2- Missions

- Assurer l'administration, la gestion individuelle et collective du personnel de l'unité dans le respect des prérogatives dévolues aux chefs d'unité et de la réglementation en vigueur.
- Assurer le rôle de conseil et l'animation vis-à-vis de la ligne hiérarchique et du personnel sur les respects liés au développement des emplois et de la ressource humaine.

I.2.4.3-Attributions

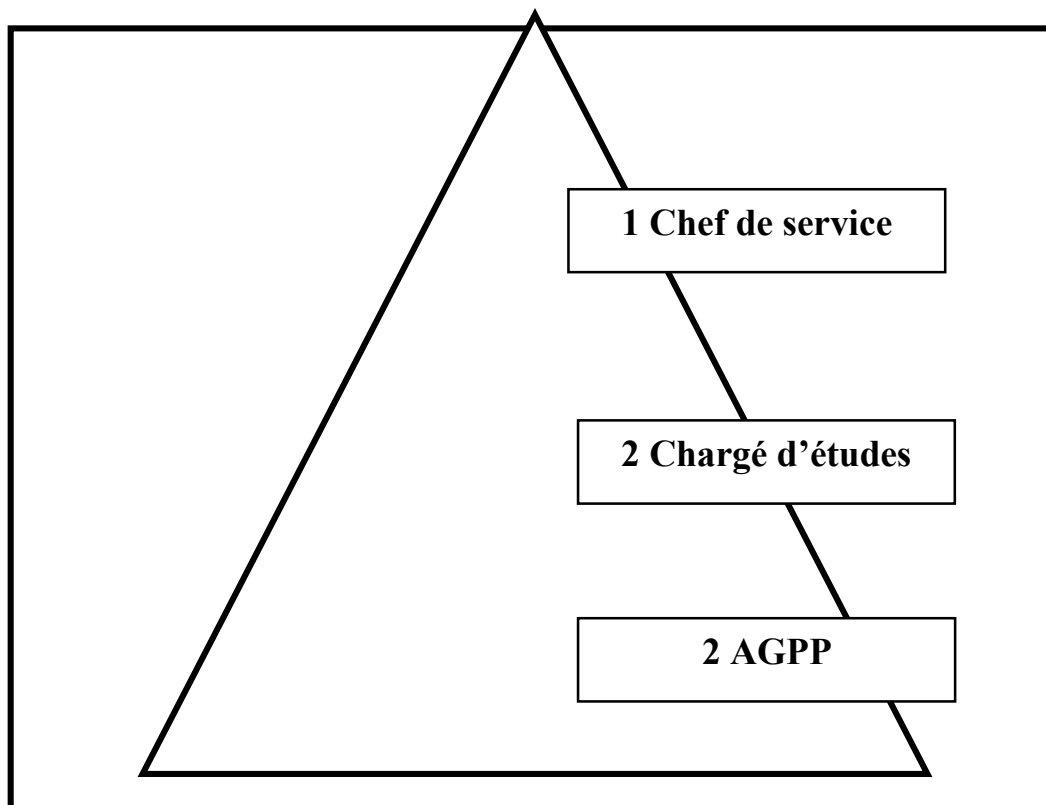
- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie.
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier informatisé du personnel.
- Assurer la tenue du dossier administratif
- Assurer La relation avec l'organisation externe
- Assurer la gestion divers (gestion des absences, dotation vestimentaire, suivi des renouvellements, liquidation des dossiers...)
- Elaborer les bilans et tableau de bord RH de l'unité
- Réaliser le plan de recrutement
- Préparer et concrétiser les éléments relatifs aux promotions /avancement gratification
- Elaborer et mettre en œuvre le plan de formation

CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

- Contribuer à la mise en adéquation ou ressource /emploi (mise à jour des organigrammes, évaluation du personnel...)
- Assurer, en relation avec le centre de médecine de travail, les actes liés à la médecine de travail
- Prendre en charge les affaires disciplinaires
- Assurer la relation avec les représentants du personnel
- Assurer la tenue des registres règlementaires

Service ressources humaines schématisé

Figure n°03 : schéma de service de ressources humaines



Source : document interne de l'entreprise SPE.

Le service ressources humain est construit D'un chef de service plus deux chargés d'études et deux nombre d'AGPP. Sont hiérarchisée dans une pyramide selon leur rôle et leur importance dans l'entreprise.

SECTION II : Analyse et interprétation des résultats

Afin d'apporter des éléments de réponse à nos questionnements de départ, nous avons opté pour une analyse par questionnaire. Ce choix a été fait car, nous avons jugé que c'est un des meilleurs outils nous permettant de recueillir des informations relatives au thème de relations de travail et gestion des conflits au sein de la SPE darguina. Pour ce faire Nous avons choisi un échantillon de 15 salariés, à qui le questionnaire a été destiné. Nous avons pratiquement touché à toutes les catégories socioprofessionnelles : cadres, cadres supérieurs, cadre d'étude, agent de maîtrise, agent d'exécutions. Par ailleurs, cet échantillon nous a été limité par les responsables de l'entreprise qui n'ont pas accepté qu'on fasse questionner plus de 15 (ces 15 salariés c'était difficilement). Néanmoins, nous avons pu récupérer la totalité des questionnaires distribués.

Cette section est organisée comme suit : dans un premier temps nous avons présenté la méthodologie de recherche adoptée ainsi que l'échantillon, ses caractéristiques et sa composition. Dans un second point nous avons présenté les résultats de l'analyse par axes. Le dernier point récapitulatif consiste à l'interprétation des résultats de l'analyse.

II.1-La méthodologie de recherche

Chaque recherche exige des techniques qui doivent être adéquates et bien choisies pour le recueil des informations sur le terrain. Dans notre cas, et pour mener à bien notre enquête, nous avons opté pour l'utilisation de questionnaire car c'est un moyen d'entrer en communication avec les salariés en interrogeant chacun de façon identique, ce qui nous permettra de détecter leur opinion et leurs points de vue.

Notre questionnaire est composé de 32 questions qui sont réparties sur trois (3) axes comme suit :

- Le premier axe relatif aux données socioprofessionnelles de notre échantillon d'étude.
- Le deuxième axe relatif aux relations de travail et la communication au sein d'entreprise.
- Le troisième axe relatif à la présence des conflits au travail et leurs différents modes de résolution.

CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

II.1.1-La population de l'étude

L'entreprise SPE compte 50 salariés répartis en trois (3) catégories socioprofessionnelles : 25 cadres, 17 agents de maîtrises, et 8 agents d'exécutions.

II.1.2- L'échantillon de l'étude

Notre échantillon est pris au hasard et touche pratiquement à l'ensemble des catégories socioprofessionnelles de l'entreprise SPE. Sur un effectif de cinquante salariés, nous avons voulu interroger le maximum possible afin de nous permettre une meilleure analyse sur les conflits et leur gestion. Malheureusement, au niveau de l'entreprise, ils ne nous ont permis de distribuer que 15 questionnaires et ceux difficilement. On est donc conscientes que la taille de l'échantillon est petite compte tenu de l'objectif recherché à travers cette enquête. Tout de même, nous allons essayer d'interpréter et d'analyser nos résultats malgré ce problème d'échantillonnage.

Notre échantillon couvre pratiquement toutes les catégories socioprofessionnelles (cadres supérieurs, cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution).



Dans ce qui suit nous allons présenter la composition et les caractéristiques de notre échantillon.

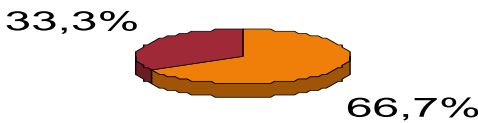
II.1.2.1- Les caractéristiques de l'échantillon de recherche

Nous allons présenter la composition de notre échantillon suivant, le sexe, l'âge, le niveau d'instruction et la catégorie socioprofessionnelle.

Notre échantillon est composé majoritairement des hommes soit 66,7% de l'ensemble des salariés interrogés (voir tableau n°1 ci-dessous), contre 33% des femmes salariés.

Tableau n°1 : la composition de l'échantillon selon le sexe

sexe		
	Nb	% cit.
 masculin	10	66,7%
 féminin	5	33,3%
Total	15	100,0%



Source : réalisé par nous-même à l'aide de logiciel sphinx.

Donc notre échantillon est dominé par le sexe masculin. Ceci peut s'expliquer par la nature d'activité de l'entreprise.

CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

De plus, par rapport à la tranche d'âge des salariés interrogés, il convient d'indiquer que 66,7% des salariés sont de la catégorie d'âge moyen entre 30 et 45 ans. Uniquement quatre des salariés interrogés sont de la catégorie plus de 45 ans, soit 26,7% des interrogés. Notre échantillon d'étude ne contient qu'un seul jeune salarié ayant un âge entre 20 et 30 ans (Voir tableau n° 2)

Tableau n° 2 : La composition de l'échantillon de la tranche d'âge

tranche d'age		
	Nb	% cit.
20-30	1	6,7%
30-45	10	66,7%
plus de 45	4	26,7%
Total	15	100,0%

Source : réalisé par nous-même à l'aide de logiciel sphinx.

La catégorie d'âge plus de 45 correspond à la période où la société a commencé son activité, indiquant que ces personnes ont fait leurs carrières à la SPE.

Par contre, les catégories des jeunes, particulièrement la catégorie d'âge [30-45] correspond au temps présent, car avec l'évolution de modes et de technique de production, la SPE a besoin de recruter des jeunes diplômés formés de nouvelles technologies de travail.

D'ailleurs l'analyse de la composition de l'échantillon selon le niveau d'instruction confirme ceci. 53,3% des enquêtés ont un niveau universitaire ; 6,7% sont issus de la formation professionnelle.

Tableaux n° 3 : La composition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

niveau d'instruction		
	Nb	% cit.
sans instruction	1	6,7%
primaire	0	0,0%
moyenne	0	0,0%
secondaire	5	33,3%
universitaire	8	53,3%
formation professionnelle	1	6,7%
Total	15	100,0%

Source : réalisé par nous-même à l'aide de sphinx.

CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

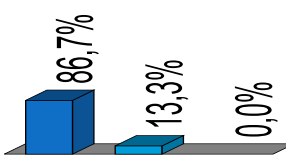
En revanche, 33,3% des enquêtés (soit 5/15) ont un niveau secondaire et uniquement un salarié interrogé est sans instruction. La composition de l'échantillon selon le niveau d'instruction est résumée dans le tableau n°3 ci-dessus, accompagné d'un graphique.

Ce qui confirme que l'entreprise est occupée par des travailleurs ayant un certain niveau d'étude.

L'histogramme qui accompagne le tableau n° 4 portant composition de l'échantillon selon la situation familiale montre que la majorité des membres de notre échantillon sont mariés avec une estimation de 86.7%, suivi par 13.3% des enquêtés célibataire. Donc, la majorité de nos enquêtés sont des personnes mariées qui sont dans l'obligation de travailler pour satisfaire les besoins de leurs familles. En quelque sorte ils sont stables dans leurs vies professionnelles et familiales.

Tableau n°4 : La composition de l'échantillon selon la situation familiale

situation familiale		
	Nb	% cit.
marie	13	86,7%
célibataire	2	13,3%
divorcé	0	0,0%
Total	15	100,0%

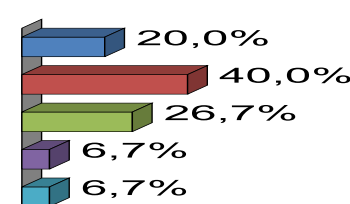


Source : réalisé par les résultats de l'enquête.

Notre échantillon touche à toutes les catégories socioprofessionnelles avec des proportions différentes. Le tableau n°5 et l'histogramme qui l'accompagne résume la composition de l'échantillon suivant la catégorie socioprofessionnelle.

Tableau n°5 : composition d'échantillon selon de la catégorie socioprofessionnelle

poste occupé		
	Nb	% cit.
cadre	3	20,0%
cadre supérieure	6	40,0%
agent de maitrise	4	26,7%
agent d'exécution	1	6,7%
cadre d'étude	1	6,7%
Total	15	100,0%



Source : réalisé par nous-même à l'aide de sphinx.

CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

On remarque que la majorité de notre échantillon ce sont des cadres supérieures avec un taux de 40%, suivi par les agents de maîtrise avec un taux de 26.7% puis les cadres avec un taux de 20%. Les agents d'exécution et les cadres représentent chacun un pourcentage de 6.7 % (soit un salarié pour chaque catégorie). Ce qui confirme la prédominance du niveau universitaire.

II.2- Analyse des résultats de l'enquête :

Dans ce point nous allons présenter les résultats de l'analyse par axes. Le premier axe traite des relations de travail et la communication. La seconde traite des conflits et de la gestion des conflits.

II.2.1- résultats relatifs aux relations de travail et communication au sein de l'entreprise :

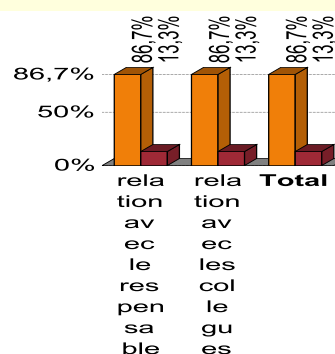
Dans cette partie nous avons essayé de voir les relations de travail qui règnent au sein de l'entreprise. A cet effet un nombre de question a été posé portant sur les relations de travail et la communication au sein de l'entreprise SPE.

Le tableau ci-dessous montre que 86.7% des salariés entretiennent de bonnes relations avec leurs responsables et leurs collègues, et uniquement 13.3 % des salariés interrogés stipulent qu'ils ont de mauvaises relations avec les responsables et les collègues.

Tableau n°6 : relation avec vos responsables et vos collègues

Groupe n°1

	bonne	mauvaise	Total
relation avec le responsable	13	2	15
relation avec les collègues	13	2	15
Total	26	4	30



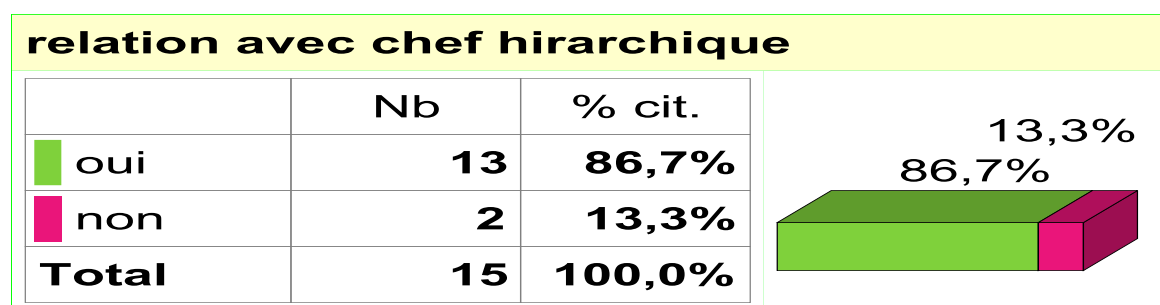
Source : réalisé par nous-même à l'aide de sphinx.

Ce qui indique que les relations de travail au sein de l'entreprise SPE sont bonnes avec les responsables et les collègues.

CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

Ces résultats sont confirmés aussi dans le tableau n° 7 relatif aux relations avec le chef hiérarchique. En effet, 86.7% (soit 13/15) des salariés ont une bonne entente avec leurs chefs hiérarchiques et uniquement 13.3% (soit 2/15) des salariés ont une mauvaise entente avec leurs chefs.

Tableau n°7 : relation avec votre chef hiérarchique



Source : réalisé par nous-même à l'aide de sphinx.

Quant aux conditions de travail, les résultats de notre enquête montrent que 66,7 des enquêtés considèrent que les conditions de travail sont favorables dont 53,3 % sont des salariés mariés et 13.3% sont des célibataires. Toutefois 33.3% indiquent que les conditions de travail sont mauvaises (soit 5/15 interrogés). Voir tableau n° 7.

Tableau n° 8 : Avis sur les conditions de travail

condition de travail situation familiale	favorable	défavorable	TOTAL
marie	53,3% (8)	33,3% (5)	86,7% (13)
célibataire	13,3% (2)	0,0% (0)	13,3% (2)
divorcé	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
TOTAL	66,7% (10)	33,3% (5)	100% (15)

Source : réalisé par nous-même à l'aide de sphinx.

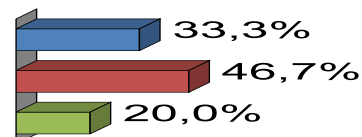
Ceci indique que la majorité des interrogés sont satisfaits des conditions de travail au sein de la SPE Darguina

CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

Tableau n° 9: votre avis sur la gestion de l'entreprise

l'entreprise est

	Nb	% cit.
bien gérer	5	33,3%
mieux gérer	7	46,7%
sans réponse	3	20,0%
Total	15	100,0%



Source : réalisé par nous- même à l'aide de sphinx.

Le tableau ci-dessus montre que 46.7% des salariés considère que l'entreprise peut être mieux gérée, et 33.3% des salariés illustre que l'entreprise est bien gérée. Alors que 20% (soit 3/15) des salariés sans réponse.

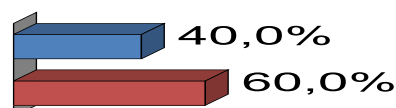
Donc la majorité des salariés interrogés ne sont pas satisfaits de la gestion de l'entreprise car ils stipulent qu'elle peut être mieux gérée.

La prise en charge des préoccupations des salariés par leurs supérieurs montre un certain désarroi. Le tableau ci-dessous (n°10) présente la fréquence de la prise en charge des préoccupations des salariés.

Tableau n° 10 : La fréquence des préoccupations prise par les supérieurs

la préoccupation prise en compte

	Nb	% cit.
souvent	6	40,0%
rarement	9	60,0%
Total	15	100,0%



Source : réalisé par nous-même à l'aide de sphinx.

La majorité des interrogés montre leur insatisfaction quant à la prise en charge de leurs préoccupations par les supérieurs (soit 60% des interrogés). Car 9/15 personnes interrogées indiquent que leurs préoccupations sont rarement prises en charge. Uniquement 40% indiquent que leurs préoccupations sont souvent prises en charge.

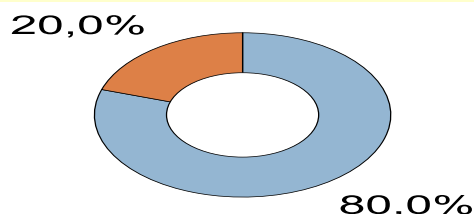
Nous avons aussi interrogé les salariés quant à l'autonomie dans la réalisation de leur travail. Le tableau n° 11 suivant affiche qu'environ 80% se disent que leurs supérieurs hiérarchiques leur accordent une autonomie dans la réalisation de leur travail, suivi par 20% (soit 3/15) ont répondu par non.

CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

Tableau n°11 : l'autonomie dans la réalisation du travail

l'autonomie dans le travail

	Nb	% cit.
■ oui	12	80,0%
■ non	3	20,0%
Total	15	100,0%



Source : réalisé par nous-même à l'aide de sphinx.

Ce qui confirme que l'entreprise SPE possède un environnement de travail adéquat laissant au salarié une certaine autonomie dans la réalisation de leur travail.

Ainsi, est-ce vraiment il y a une bonne qualité de communication au sein de l'entreprise. Le tableau n° 12, montre qu'uniquement 13.3% (soit 2/15) des interrogés disent que la communication est forte au sein de l'entreprise.

Tableau n°12 : la qualité de communication dans votre entreprise

poste occupé	cadre	cadresupérieure	agentdemaîtrise	agentd'exécution	cadred'étude	TOTAL
qualité de communication						
fort	0,0% (0)	13,3% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	13,3% (2)
moyen	13,3% (2)	13,3% (2)	6,7% (1)	6,7% (1)	0,0% (0)	40,0% (6)
faible	6,7% (1)	13,3% (2)	20,0% (3)	0,0% (0)	6,7% (1)	46,7% (7)
TOTAL	20,0% (3)	40,0% (6)	26,7% (4)	6,7% (1)	6,7% (1)	100% (15)

Source : réalisé par nous-même à l'aide de sphinx.

Par contre 46.7% indique l'existence d'une faible communication et 40% des enquêtés disent qu'il existe une communication moyenne au sein de l'entreprise.

On conclut que l'entreprise SPE a une communication faible et/ou moyenne, donc elle a besoin d'améliorer la qualité de communication pour faciliter la transmission des informations au sein du personnel de l'entreprise.

Améliorer la qualité de communication permettra de créer une bonne ambiance afin de solliciter un meilleur rendement au travail.

La participation des salariés à la prise de décision est un indicateur de bonnes relations au travail et aussi un facteur motivant les salariés.

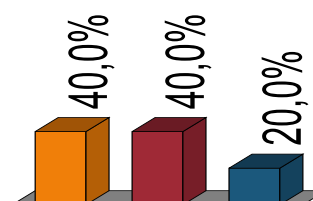
CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

Concernant l'entreprise SPE de Darguina, 40% des personnes interrogées disent qu'ils participent à la prise de décision au sein de l'entreprise, 20% participent mais rarement et 40% disent qu'ils ne participent jamais à la prise de décision.

Tableau n° 13 : la participation à la prise de décision

la prise de décision

	Nb	% cit.
■ oui	6	40,0%
■ non	6	40,0%
■ rarement	3	20,0%
Total	15	100,0%



Source : réalisé par nous-même à l'aide de sphinx

Ceci peut être expliqué par le fait que les décisions dans cette entreprise publique sont toujours centralisées au niveau de la direction. Donc les décisions sont généralement prises par les directions régionales et nationales.

II.2.2 - Résultats relatifs à la gestion des conflits

Tableau n°14 : la situation des problèmes selon le sexe

problemes au travail	oui	non	TOTAL
sexe			
masculin	26,7% (4)	40,0% (6)	66,7% (10)
féminin	0,0% (0)	33,3% (5)	33,3% (5)
TOTAL	26,7% (4)	73,3% (11)	100% (15)

Source : réalisé par nous-même à l'aide de sphinx.

A travers ce tableau croisé, nous avons essayé de déterminer le nombre des salariés qui ont des problèmes au travail.

Les résultats qu'on a obtenus montrent que 73.5% des interrogés ont répondu par non, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas de problèmes au travail. Uniquement 26.7% ont répondu par oui, c'est-à-dire (4/15) salariés interrogés ont des problèmes au travail.

CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

D'après les résultats du tableau n°14, les hommes ont tendance à avoir des problèmes au travail par rapport aux femmes. Cela peut se justifier par le fait que les hommes ne craignent pas de s'exprimer, montrer leurs problèmes face aux situations qu'ils rencontrent contrairement aux femmes qui préfèrent de supporter et résister plutôt que de montrer leurs problèmes.

Ce résultat peut être aussi influencé par la composition de notre échantillon (10/15 hommes et 5/15 femmes).

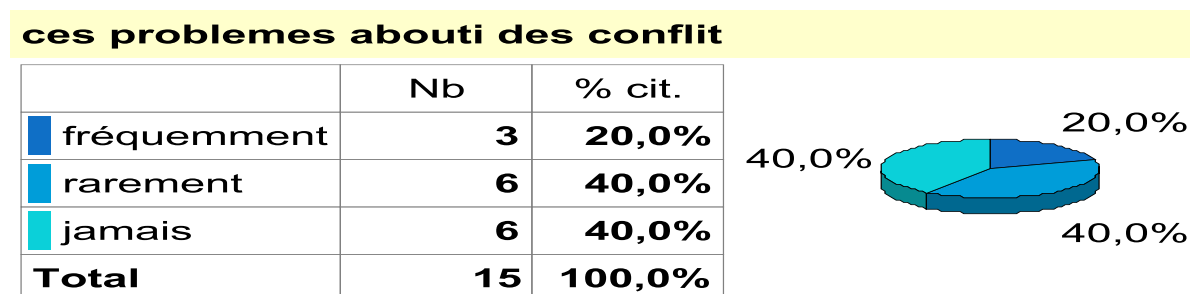
Ces problèmes n'aboutissent pas en conflits s'ils sont résolus à temps. Alors l'entreprise SPE adopte certains modes de résolution pour ne pas aggraver la situation et résoudre les problèmes avant leur transformation en conflits à savoir : La défense personnelle de l'intérêt, les réunions organisées par le supérieur, la solidarité entre les collègues, les réunions organisées par les syndicats.

Cependant s'ils ne sont pas résolus à temps, ces problèmes sont souvent une introduction aux conflits. Il apparaissent dans les lieux de travail pour des raisons multiples. Alors dans notre cas nous nous sommes interrogés si ces problèmes sont transformés en conflits au sein de l'entreprise SPE.

La différence entre un problème et conflit est que « *le problème est une interrogation profonde sur la source du problème alors que le conflit est un bras de fer entre deux parties qui se dispute un droit* »⁶².

Le tableau n° 15 suivant reprend la fréquence des problèmes qui ont aboutis à des conflits.

Tableau n°15 : ces problèmes ont abouti à des conflits



Source : réalisé par nous-mêmes à l'aide de sphinx.

⁶² Propos des interrogés

CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

Ce tableau illustre le taux des désaccords qui se transforment en conflit. La plupart des désaccords des enquêtes aboutissent à des conflits de travail car :

- 20% des enquêtes affirment que leurs désaccords sont fréquemment transformés en conflit.
- 40% des salariés indiquent que leurs désaccords aboutissent rarement à des conflits seulement
- Alors que les 40% restant que leurs désaccords n'ont jamais éclaté pour se transformer en conflits.

Ceci s'explique par le fait que la plupart des employés de SPE de darguina préfèrent régler leurs désaccords entre eux à l'amiable pour satisfaire les deux parties, avant qu'ils ne se transforment en conflits.

Plusieurs causes sont à l'origine des conflits au sein de l'entreprise SPE Darguina à savoir : *la situation socioprofessionnelle des salariés, la gestion des carrières et la prise de décision, ingérence des agents dans le travail des autres, manque des relations de travail et de communication, intérêt personnel.*

Ces conflits sont principalement individuels. Le tableau suivant retrace les fréquences relatives aux deux types de conflits *individuels et collectifs*

Tableau n°16 : types des conflits

sagit-il des conflits poste occupé	individuel	collectifs	TOTAL
cadre	0,0% (0)	20,0% (3)	20,0% (3)
cadre supérieure	26,7% (4)	13,3% (2)	40,0% (6)
agent de maîtrise	20,0% (3)	6,7% (1)	26,7% (4)
agent d'exécution	6,7% (1)	0,0% (0)	6,7% (1)
cadre d'étude	6,7% (1)	0,0% (0)	6,7% (1)
TOTAL	60,0% (9)	40,0% (6)	100% (15)

Source : réalisé par nous-mêmes à l'aide de sphinx.

D'après les résultats de tableau ci-dessous, 60% des interrogés indiquent qu'il s'agit de conflits individuels alors que 40% déclarent que leurs conflits sont collectifs.

La totalité des cadres montre que leurs conflits sont collectifs dans leur travail avec un taux de 20%. 26.7% des cadres supérieurs déclarent avoir des conflits individuels contre 13.3% ayant

CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

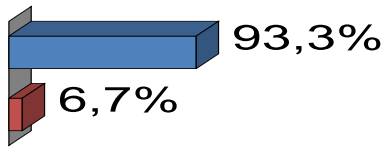
des conflits collectifs. De même les agents de maîtrise déclarent majoritairement avoir des conflits individuels soit 20% des interrogés (contre 6.7% ayant des conflits collectifs). Quant aux agents d'exécution et aux cadres d'étude, ces deux catégories déclarent avoir des conflits individuels uniquement. Ceci montre la supériorité des conflits individuels par rapport aux conflits collectifs.

L'origine de ces conflits au sein de la SPE Darguina est principalement interne à l'entreprise. 93% des salariés interrogés montrent que l'origine de leurs conflits est interne contre une seule réponse qui a indiqué l'origine externe de leurs conflits. Voir tableau n° 17 ci-dessous.

Tableau n°17 : l'origine des conflits

l'origine des conflits

	Nb	% cit.
■ interne	14	93,3%
■ externe	1	6,7%
Total	15	100,0%



Source : réalisé par nous-même à l'aide de sphinx

Le tableau suivant résume les formes de conflits qui règnent au sein de l'entreprise.

Tableau n°18 : la forme de conflit qui existe dans l'entreprise

forme de conflit	réaliste	irréaliste	larvé	ouvert	TOTAL
niveau d'instruction					
sans instruction	0,0% (0)	6,7% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	6,7% (1)
primaire	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
moyenne	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
secondaire	0,0% (0)	20,0% (3)	13,3% (2)	0,0% (0)	33,3% (5)
universitaire	20,0% (3)	20,0% (3)	13,3% (2)	0,0% (0)	53,3% (8)
formation professionnelle	0,0% (0)	0,0% (0)	6,7% (1)	0,0% (0)	6,7% (1)
TOTAL	20,0% (3)	46,7% (7)	33,3% (5)	0,0% (0)	100% (15)

Source : réalisé par nous-même à l'aide de sphinx.

Les résultats de ce tableau croisé révèlent que les conflits existants au sein de l'entreprise sont majoritairement irréalistes soit un pourcentage de 46.7%. Suivi par des conflits larvés avec un

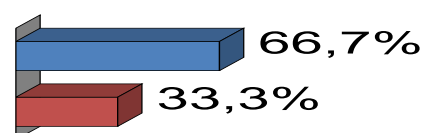
CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

pourcentage de 33.3%. Uniquement 20% des enquêtés ont déclarés que les conflits au sein de l'entreprise sont réalistes. On observe que la forme *ouvert* est neutre donc l'entreprise SPE a trois forme de conflit au travail : réaliste, irréaliste, larvé avec une dominance des conflits irréaliste.

Tableau n°19 : fréquence des conflits résolus

le conflit resolu

	Nb	% cit.
■ oui	10	66,7%
■ non	5	33,3%
Total	15	100,0%



Source : réalisé par nous-même à l'aide de sphinx.

Ce tableau représente le nombre des conflits qui ont été résolus.

D'après les résultats obtenus, nous constatons que la majorité des salariés enquêtés soit 66.7% ont affirmé que leurs conflits ont été résolus, contre un taux de 33% ayant indiqué la non résolution de leur conflits.

Alors la SPE dispose-t-elle de stratégies de résolution des conflits ?

Le tableau ci-dessous montre les stratégies de résolution des conflits utilisée par l'entreprise.

Tableau n° 20 : la stratégie utilisé dans la résolution des conflits

stratégie de résolution des conflits	négociation	conciliation	médiation	l'arbitrage	TOTAL
poste occupé					
cadre	0,0% (0)	13,3% (2)	0,0% (0)	6,7% (1)	20,0% (3)
cadre supérieure	13,3% (2)	26,7% (4)	0,0% (0)	0,0% (0)	40,0% (6)
agent de maîtrise	6,7% (1)	6,7% (1)	0,0% (0)	13,3% (2)	26,7% (4)
agent d'exécution	0,0% (0)	6,7% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	6,7% (1)
cadre d'étude	0,0% (0)	6,7% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	6,7% (1)
TOTAL	20,0% (3)	60,0% (9)	0,0% (0)	20,0% (3)	100% (15)

Source : réalisé par nous mémé à l'aide sphinx.

CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

Les résultats montrent que 60% des interrogés indiquent que la conciliation est la stratégie la plus utilisée, suivi par la négociation et l'arbitrage avec un pourcentage de 20%.

Ce tableau ne présente la relation entre la situation socioprofessionnelle et les stratégies adoptées. Suivant les catégories socioprofessionnelles, les cadres supérieurs ont totalement tendance à utiliser la conciliation pour résoudre les conflits avec un taux de 26.7%, suivi par les cadres avec un taux de 13.3%, et au final toutes les autres catégories avec un taux de 6.7%.

On conclut que la stratégie de médiation est neutre dans SPE, les protagonistes se basent sur la stratégie de conciliation comme une méthode de résolutions des conflits d'une façon amicale dans l'entreprise SPE. Dans ce contexte, le directeur et le chef hiérarchique jouent un rôle primordial dans la résolution des conflits.

Donc trois stratégies sont principalement utilisées par l'entreprise SPE. Ceci se confirme par le tableau n° 21 indiquant que l'entreprise n'utilise pas la même stratégie dans la résolution des conflits. En effet, 73.3% ont répondu non contre 26.7% ont répondu oui.

Tableau n° 21 : l'usage d'une même stratégie pour tous les conflits

même stratigie dans toute situation	Nb.cit.	Fréq.
oui	4	26,7%
non	11	73,3%
TOTAL OBS.	15	100%

Source : réalisé par nous-même à l'aide de sphinx.

On retient que l'entreprise SPE aborde d'autres solutions, et chaque situation conflictuelle a une stratégie précise de résolution de conflit dans le travail.

Tableau n° 22 : satisfaction des parties d'un conflit

les deux partie sont satisfaite	oui	non	TOTAL
sexe			
masculin	53,3% (8)	13,3% (2)	66,7% (10)
féminin	13,3% (2)	20,0% (3)	33,3% (5)
TOTAL	66,7% (10)	33,3% (5)	100% (15)

Source : réalisé par nous-même à l'aide de sphinx.

CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

Selon les enquêtés on peut arriver à un accord qui satisfait les deux parties en conflit avec un taux de 66.7%, tandis que 33.3% estime qu'ils n'ont jamais arrivé à un accord final qui satisfait les deux parties.

Ainsi, dans la SPE une fois les conflits sont résolus les deux parties sont, globalement, satisfaites.

Tableau n° 23 : application d'une démarche préventive

éviter les conflits par la prévention	oui	non	TOTAL
poste occupé			
cadre	0,0% (0)	20,0% (3)	20,0% (3)
cadre supérieure	33,3% (5)	6,7% (1)	40,0% (6)
agent de maîtrise	0,0% (0)	26,7% (4)	26,7% (4)
agent d'exécution	6,7% (1)	0,0% (0)	6,7% (1)
cadre d'étude	6,7% (1)	0,0% (0)	6,7% (1)
TOTAL	46,7% (7)	53,3% (8)	100% (15)

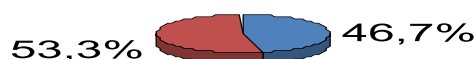
Source : réalisé par nous-même à l'aide de sphinx.

Selon les données de notre enquête, 53.5% ont répondu que l'entreprise SPE n'utilise pas une démarche de prévention, par contre 46.7 % répondent que l'entreprise fait appel à une démarche préventive.

« La démarche prévention au sein de l'entreprise SPE Darguina consiste à expliquer l'organigramme et les procédures de gestion, à la mise en place d'un canal de réclamation, conciliation avec le chef ou les chefs avant de soulever le problème au directeur »⁶³.

Tableau n° 24 : le conflit comme un point

le conflit dans l'entreprise		
	Nb	% cit.
■ positif	7	46,7%
■ négatif	8	53,3%
Total	15	100,0%



Source : réalisé par nous-même à l'aide de sphinx.

⁶³ Propos des interrogés

CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

Selon les résultats obtenus il montre qu'il y'a un impact négatif sur les salariés avec un temps de repense de 53.3%, on peut dire qu'on situation de conflits le climat est toujours défavorables au travail, ce qui provoquerait des conséquences négatives sur la vie interne de l'entreprise comme la démotivation des employés et la réduction de la confiance existante entre eux.

Pour l'impact positive, 46.7% seulement des employés l'ont stipulé, On pense quel s'agirait de conflit est résolu.

II.3-Interprétation des résultats d'étude

Cette partie consacrée aux résultats qu'on a constatés travers l'étude empirique au sein de l'entreprise SPE de Darguina.

Le thème de notre recherche comme nous l'avons mentionné au début est « les relations au travail et la gestion des conflits », ce qui demande une étude de correspondance entre les principes théoriques et la réalité de terrain.

La méthode que nous avons adoptée est l'analyse par questionnaire distribué aux employées. Cette analyse, malgré la petite taille de l'échantillon nous a permis d'aboutir à certains résultats importants. En effet, ces derniers nous ont permis de vérifier nos hypothèses de départ.

Les résultats obtenus par l'analyse des tableaux nous permettent de déduire qu'il existe un lien entre les relations au travail et la gestion des conflits.

Après l'analyse des données effectuer, on va vérifier les questions secondaires et qui selon le résultat déjà vu, sont confirmées.

Un malaise dans un environnement de travail peut conduire un employé à une décision de démission, mais dans certain cas les employés préfèrent surtout exposer leurs problèmes en vue d'une régulation satisfaisante, que de quitter leur emploi, elles deviennent des situations difficiles à gérer, et à résoudre et c'est ce qu'on appelle situation conflictuelles.

Les conflits qui touchent l'entreprise SPE c'est des conflits individuels, les conditions de travail sont favorables aux salarié, elles ont une forte incidence sur le comportement des salarié, leur santé, leur sécurité, leur motivation au travail, et par conséquent sur les performances de l'entreprise, qui mène à une bonne relation avec leurs responsables et leurs collègues.

CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

Les résultats nous ont montré que ces conflits font partie intégrante des relations de travail au sein de la SPE. En effet, malgré la petite taille de l'échantillon, sur les 15 salariés questionnés des conflits apparaissent et des malaises ont été sentis par certains travailleurs. Ceci nous a permis de confirmer notre première hypothèse.

Cependant ces conflits sont principalement des conflits individuels et irréalistes ayant pour principales causes : *la situation socioprofessionnelle des salariés, la gestion des carrières et la prise de décision, ingérence des agents dans le travail des autres, manque des relations de travail et de communication, intérêt personnel.*

Ainsi, les relations de travail et la communication sont au centre. De mauvaises relations de travail et une mauvaise communication aboutissent souvent à des conflits au travail.

Dans ce contexte, la mise en place d'une démarche préventive est essentielle afin d'éviter ou même diminuer l'effet des conflits. L'entreprise SPE fait appel à une démarche préventive qui consiste à *expliquer l'organigramme et les procédures de gestion, à la mise en place d'un canal de réclamation, conciliation avec le chef ou les chefs avant de soulever le problème au directeur.* Ceci explique le fait que la majorité des problèmes sont résolus avant qu'ils soient transformés en conflits.

Dans le cas des conflits apparaissent, l'entreprise doit posséder des stratégies de résolution adéquates et compatibles avec le type et l'origine du conflit. Néanmoins, la SPE Darguina utilise, généralement, les mêmes stratégies de résolution pour tous les conflits. L'entreprise privilégie la conciliation comme méthode principale de résolution de conflit, réputée d'une évidente efficacité conformément aux réponses des salariés. Car un conflit résolu par la conciliation à l'amiable avec un accord réel permet un rééquilibrage de climat relationnel et apporte un changement constructif pour l'entreprise.

De bonnes stratégies de résolution sont un facteur primordial et déterminant dans la gestion des entreprises. En effets, des conflits bien gérés peuvent effectivement constituer une opportunité pour l'entreprise. En d'autres termes, la naissance de conflits peut avoir un effet positif elle peut, souvent, pousser les managers à trouver des solutions constructives à un problème et améliorer les moyens de travail. Donc les conflits doivent être considérer comme véritable opportunité. Ce qui affirme, aussi, notre seconde hypothèse.

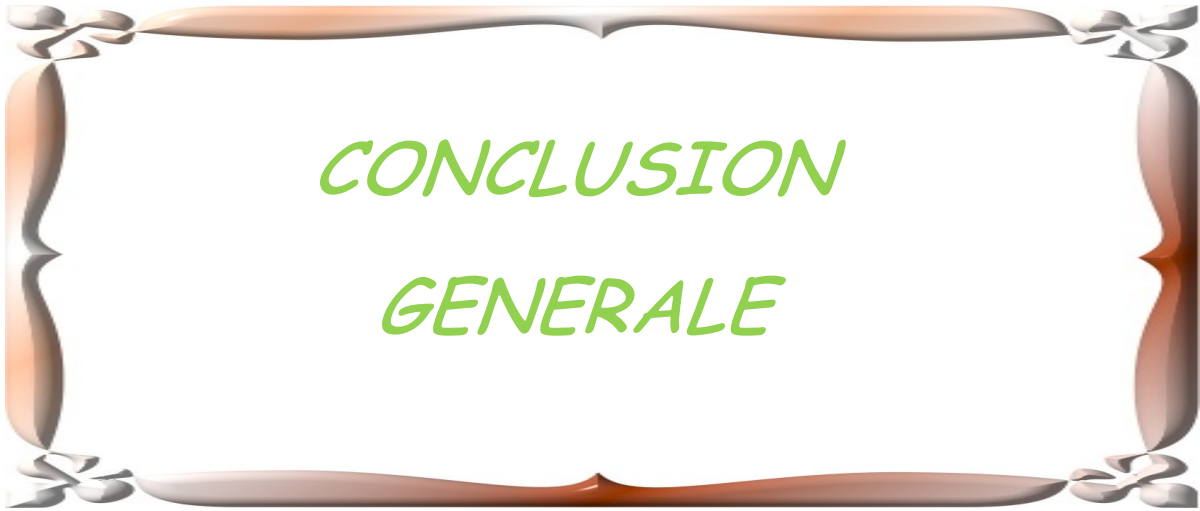
CHAPITRE 3 : Analyse des relations de travail et de la gestion des conflits dans la SPE Darguina

Conclusion

Dans ce dernier chapitre, nous avons pu présenter l'organisme d'accueil de l'entreprise SPE darguina, suivie par les résultats qu'on a constatés à travers l'analyse par questionnaire destinée aux salariés de l'entreprise.

On remarque que l'ensemble des enquêtes ont confirmés que SPE de darguina gère ces différents conflits à travers la conciliation.

Cette méthode adoptée par l'entreprise SPE conduite vers des résultats qui confirment les théories sur la résolution et la gestion des conflits au travail au sein de l'entreprise.



CONCLUSION
GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Les relations de travail est le lien entre les employeurs et les salariés. Elle existe quand une personne exerce une activité ou fournit des services sous certaines conditions et en échange d'une rémunération.

Les relations de travail restent le moyen majeur permettant aux travailleurs d'obtenir les droits et avantages liés à l'emploi, l'existence d'une relation de travail est la condition qui détermine l'application des dispositions de droit de travail et de sécurité concernant les salariés. C'est un point de référence essentiel pour déterminer la nature et la portée des droits et des obligations des employeurs envers leurs salariés.

Une bonne communication, c'est l'art se comprendre, d'échanger les informations sans brouiller le message et d'assurer la une bonne gestion de flux informationnel au sein de l'entreprise.

Les conflits sont les principaux moteurs de l'évolution humaine. Par extension, dans le domaine des conflits sociaux, la dynamique conflictuelle conduite au dialogue social à la suite des conflits de lutte des classes.

L'alternance des phases tendues et consensuelles, la redécouverte de dialogue et d'interaction entre les partie en présence, a grandement amélioré les conditions de travail de toutes les classes sociales notamment les plus vulnérables.

La gestion des conflits est l'une des tâches les plus délicates d'un chef d'entreprise en raison de la complexité du facteur humain et de la difficulté de parvenir à un accord amiable qui satisfasse les deux parties au conflits.

Donc pour résoudre un conflit, il est nécessité de prévoir une mise en place d'un dialogue de qualité qui permet de garder le respect des interlocuteurs et de s'exprimer sans contrainte et mécontentement, ainsi que des investissements sérieux de la part de chaque partie, ce qui permet le bon déroulement de la conciliation qui demande une attention particulière pour surveiller ce conflit et réussir cette conciliation.

Durant la période de notre stage (1mois) au sein de l'entreprise SPE darguina, ils ont accepté que de faire 15 questionnaires interrogés aux salariés, malgré la taille d'échantillon est petit

Conclusion générale

nous a permis de donner certaines résultats qui sont satisfaisants pour notre recherche durant cette période.

D'après l'enquête que nous avons effectuée au sein de ladite entreprise, nous avons distingué l'existence des conflits de caractère différents individuels, collectifs, et que plusieurs facteurs ont été la cause de déclenchement de ces conflits .et que cette dernière se dispose d'un ensemble de règles et de normes qui répondent au maximum aux attentes et aux aspirations de ses salariés et à leurs besoins.

L'entreprise SPE privilégie la conciliation comme méthode principale de résolution de ces conflits, réputée d'une évidente efficacité, permettant de régler rapidement et à l'amiable un conflit civil entre deux personnes, physique ou morale, elle se déroule en présence d'une tierce personne : le conciliateur (directeur ou chef hiérarchique). Cette méthode permet aux deux parties de faire valoir de leurs droits sans engager un procès devant la cour.

Grace à notre recherche on peut déduire les conséquences des conflits au travail à savoir : la dégradation de climat social, la détérioration de la communication et de tout esprit de collaboration, ainsi que les conflits au travail peuvent être une source d'une mauvaise réputation de l'entreprise qui se répercute par une baisse de la productivité, ce qui ont des conflits considèrent que l'entreprise est peut-être mieux gérée.




















Durant toute la période de notre recherche aussi nous avons constaté qu'au sein de l'entreprise SPE d'Arguina la prévention des conflits au travail se fait principalement par des réunions périodiques chaque deux mois, en essayant de les apaiser pour qu'ils ne deviennent pas de futurs conflits qui peuvent compromettre la stabilité des salariés, et donc le fonctionnement de l'entreprise

Enfin, nous espérons que la recherche dans ce domaine et sur ce thème soit poursuivie par d'autres étudiants afin d'apporter plus la clarté et soit développée à l'avenir.




BIBIOGRAPHIE




Liste des ouvrages

-  BREARD Richard et PASTOR Pierre, « **Gestion des conflits** », édition LIASON, 2000.
-  BREARD.R et PASTOR.P, « **De l'équipe à l'individu** », édition, LAISON, 1999.
-  CHRISTOPH carre, « **Sortir des conflits avec les autres** », édition Eyrolles, 2004.
-  CHRISTIN Marsan, «**Gérer les conflits** », édition DUNOD, 2005, paris.
-  COMPERE Bernard « **Régulation des conflits au travail** », édition d'organisation, 2002.
-  COURET. H, IGHALENS. J, « **l'audit social** », édition, 1998, paris.
-  DALAN Shimon. L et autre, « **psychologie du travail et comportement organisationnel** », 2^{ème} édition, canada, 2002.
-  GHARBY Thierry, « **la gestion des conflits** », édition, economica, 2004, paris.
-  JEAN-MARIE Peretti, « **Ressources humaines** », 8^{ème} édition, 2001.
-  JEAN- MICHEL Plan, « **théorie des organisations** »,4^{ème} édition, DUNOD, 2013, paris.
-  IGHALENS.J, LOIGNON. G, « **prévention des conflits et accompagner les changements** », édition maxina, paris 1997.
-  LASCOUX .Jean-Louis, « **pratique de médiation** », édition ESF, 2010, paris.
-  LANDIER.H, « **le Guide des relations sociales dans l'entreprise** », édition EYROLLES, 2007, paris.
-  MICHELE Guillaume-hofrung, « **la médiation** », paris.
-  ROGER Aim, « **l'essentiel de la théorie des organisations** »7^{ème} édition, 2014-2015.
-  SIMON.H, MARCH.J, « **les organisations** », édition d'organisation, 1991, paris.
-  SEYDOU kamissoko, « **Guide méthodologique de PGC** », édition Kita, 2008.
-  VIECENT de Briant et YVES Palau, « **la médiation** », paris.
-  YVES Alphe et autre, « **lexique des sociologies** », 3^{ème}édition, 2010.



Liste des dictionnaires

-  MAHHE DEBOISI ANDELLEH.H « **dictionnaire des gestions** », concepts et outils, édition, economica, 1998.


Liste des Mémoires

-  RAHALI Amina -Souad « **Relation de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise : cas de l'entreprise algérienne** », diplômés de magister Management Ressources Humaines, 2016. Université Tlemcen.
-  CHAQRI Samir, « **les écoles de la théorie des organisations** », mémoire de master option management stratégique et logique, université ibnoZohr, 2008/2009.
-  « **La gestion du conflit collectif et individuel au travail, comment prévenir et résoudre ces conflits** ». Cas « **SPE** » société de production de l'électricité de darguina, diplômés en master option Gestion des Ressources Humaines.

Document de l'entreprise

-  Code de travail, édition Berti, Alger, 2001.
-  Loi n°90-04 du 6 février relative au règlement des conflits individuels de travail.

Site internet

-  <http://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/labour-law/WCMS-CON-TXTIFPEDIALEMPREL-FR/lang-fr/index.htm>).l'organisation internationale de travail (OIT). Consulté
- <http://face-au-conflits.com/4-etapes-pour-prevenir-lesconflits-au-travail-avec-son-chef-ou-ses-collègues>. Consulté le 05/05/2022

A decorative frame with a brown, wood-like texture and ornate, symmetrical flourishes at the corners and midpoints of the sides. The frame is centered on the page and contains the text "Table de Matière" in a green, italicized font.

Table de Matière

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Sommaire

Liste des Abréviation

Liste des figures

Liste des tableaux

INTRODUCTION GENERALE..... 1

CHAPITRE I : APPROCHES THEORIQUES ET RELATIONS DE TRAVAIL

Introduction 4

SECTION I : Quelques approches théoriques des organisations 4

I. L'école classique..... 4

I.1. L'organisation scientifique du travail : F.W. Taylor (1856-1915)..... 4

I.2. L'organisation administrative du travail : H. Fayol (1841-1925). 5

I.3. La bureaucratie : Max Weber (1864-1920)..... 6

II. L'école des relations humaine 6

II.1. Elton. Mayo (1880-1950) : expérience de Hawthorne..... 7

II.2. Abraham Maslow (1908-1970) : l'étude de motivations..... 7

II.3. Frederik- Herzberg (1923-2000) : l'enrichissement des tâches..... 7

II.4. Kurt Lewin (1890-1947) : la dynamique de groupe..... 8

III. L'école des systemes sociaux : 8

III.1. Douglas Mac Gregor (1903-1964) : les théories X et Y : 9

III.2. Le modèle de Rensis Likert (né en 1923)..... 9

III.3- La théorie de la décision : Herbert Simon (prix Nobel d'économie en 1978) : 10

SECTION II : Les conventions collectives et l'inspection au travail..... 10

II.1- Les conventions collectives 10

II.1.1- Définition..... 10

II.1.2- Le contenu de la convention collective 11

II.1.3-Les types des conventions collectives 12

II.1.4- La négociation de la convention collective 12

II. 2- L'inspection de travail..... 13

II.2.1- Définition et fonctionnement de l'inspection de travail	13
II.2.2-Mission et compétence de l'inspection du travail	13
II.2.3- Obligations et protections des inspecteurs de travail en Algérie :	14
SECTION III : relation et communication au travail	15
III.1- Définition de relation de travail	15
III.2- De la suspension de la relation de travail	15
III.3-La cessation des relations de travail	16
III.5- Etudier la qualité d'une bonne communication	16
III.5.1-La qualité de message transmis	16
III.5.2. Le feed-back	17
III.5.3-Ecoutez	18
III.5.4-Etre persuasif.....	19
III.5.5-Argumenter	19
III .6-Les trois règles fondamentales de la communication en situation de conflit	20
III.6.1- Etre pédagogique.....	21
III. 6.2-Respecter les règles et valeurs.....	21
III.6.3- Etre positif.....	21
Conclusion	23

CHAPITRE 2 : LA GESTION DES CONFLITS ET LA PREVENTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Introduction	24
SECTION I : Aspects théoriques des conflits au travail	24
II. Les conflits au travail :	25
II.1-Définition.....	26
II.2-Comment Distinguer un conflit d'un problème.....	27
II.3-L'origine des conflits et leur nature.....	29
II.4. Attitudes face aux conflits :	31
SECTION II : Aspects fondamentaux de gestion des conflits	32
II.1-Typologie des conflits au travail	32
II.2-Les sources du conflit :	35
II.3- Les Formes des conflits au travail.....	36
II.4- Les causes et conséquences des conflits au travail.....	38
SECTION III : La prévention et les méthodes de résolution des conflits au travail	40
III.1- La prévention des conflits :	41
III.1.1-La notion juridique de la prévention des conflits	41

III.1.2-Les étapes de la prévention	41
III.1.3- Les outils de prévention des conflits	43
III.2- Les différentes méthodes de résolution des conflits	46
III.2.1- La négociation :	46
III.2.1.1- Définition :	46
III.2.1.2-Les deux techniques de la négociation :	47
III.2.1.3- Le déroulement de la négociation :	47
III.2.2-La médiation	48
III.2.2.1-Définition :	48
III.2.3-La conciliation	50
III.2.3.1- Définition :	50
III.2.4-L'arbitrage :	51
III.2.4.1-Définition :	51
III.2.4.2- Les raisons de recourir à l'arbitrage :	52
Conclusion	54

CHAPITRE 3 : ANALYSE DES RELATIONS DE TRAVAIL ET DE LA GESTION DES CONFLITS DANS LA SPE DARGUINA

SECTION I : présentation de l'entreprise	55
I.1- HISTORIQUE SUR SONALGAZ	55
I.2- Présentation de l'unité de Darguina.....	56
SECTION II : Analyse et interprétation des résultats	63
II.1-La méthodologie de recherche	63
II.1.1-La population de l'étude.....	64
II.1.2- L'échantillon de l'étude.....	64
II.2- Analyse des résultats de l'enquête	67
II.2.1- résultats relatifs aux relations de travail et communication au sein de l'entreprise	67
II.2.2 - Résultats relatifs à la gestion des conflis	71
II.3-Interprétation des résultats d'étude	78
Conclusion	80
CONCLUSION GENERALE	81
Bibliographie	
Annexe	

A decorative rectangular frame with a brown, wood-like texture and ornate, symmetrical flourishes at each corner. The frame is centered on the page and contains the word "Annexe" in a green, cursive font.

Annexe

Questionnaire

L'anonymat des personnes qui vont répondre à ce questionnaire sera totalement préservé et les résultats de cette enquête ne seront utilisés à des fins purement scientifiques

-Donnée socioprofessionnelle :

1- Sexe :

Masculin

Féminin

2- Age :

Moins de 20 ans

[20 - 30 ans]

[30 - 45ans]

Plus de 45ans

3- Niveau d'instruction :

Sans instruction

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

Formation professionnelle

4- Situation familiale :

Marié

Célibataire

Divorcé

5- Poste occupé actuellement :

Cadre d'étude

Cadre

Cadre supérieure

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

I- les relations de travail et de la communication au sein de l'entreprise :

1- Votre relation avec vos responsables est ?

Bonne Mauvaise

2- Votre relation avec vos collègues est ?

Bonne Mauvaise

3- Comment jugez-vous les conditions de travail au sein de votre entreprise ?

Favorable défavorable

4- Considérez-vous que votre entreprise est :

Bien gérer pourrait être mieux gérer sans réponse

5- Avez-vous une bonne entente avec votre chef hiérarchique ?

Oui non

6- Vos préoccupations sont-elles prises en compte par vos supérieurs ?

Souvent Rarement

7- Votre supérieur hiérarchique vous laisse-t-il une certaine autonomie dans la réalisation de votre travail ?

Oui Non

8- Comment jugez-vous la qualité de communication dans votre entreprise ?

Forte moyen faible

9- Participez-vous à la prise de décision ?

Oui non rarement

II- la situation conflictuelle :

1- Avez-vous des problèmes au travail ?

Oui non

2- Si oui est-ce que ces problèmes ont abouti à des conflits ?

Fréquemment rarement jamais

3- s'agit-il des conflits ?

Individuel collectifs

4- vos conflits sont-ils à caractère ?

Personnel professionnel

5- d'après vous comment en distingue entre un conflit et un problème ?

.....

6- Quel est l'origine de conflits dans votre entreprise ?

Interne externe

7- A quel type de conflit c'est le plus souvent ?

.....

.....

8- Quel est la forme de conflits qui existe dans votre entreprise ?

Réaliste irréaliste larvé ouvert

9- Quels sont les causes de conflits dans l'entreprise ?

.....

.....

10- Quels sont les conséquences de conflits dans l'entreprise ?

.....

.....

11- Le conflit a-t-il été résolu.

Oui non

12- Vos conflits sont résolus par qui ?

.....

13- Si oui, quelle est la stratégie utilisée pour la résolution de ce conflit ?

La négociation (parler avec les deux parties en conflits pour trouver les solutions)

La conciliation (une négociation assistée)

La médiation (vous avez désigné une tierce personne pour vous aider à résoudre le problème)

L'arbitrage (solution imposée)

Autre.....

...

14- Est-ce que vous utilisez la même stratégie pour toutes les situations de conflits ?

Oui non

15- Quel est le mode que vous considérez comme le plus adéquat pour la solution à vos problèmes ?

(Classez les réponses par ordre d'importance de 1 à 4)

-la défense personnelle de mes intérêts

-la solidarité entre collègues

-les réunions organisées par le supérieur

-les réunions organisées par le syndicat

16- Une fois le conflit résolu, les deux parties sont satisfaites ?

Oui non

17- Est-ce que l'entreprise essaie d'éviter les conflits à travers une démarche de prévention ?

Oui non

18- Si oui, expliquez-nous cette démarche ?

.....

.....

.....

19- Considérez-vous le conflit, dans la vie de l'entreprise, comme un point :

- Positif
- Négatif

Résumé :

Le conflit est situation complexe, difficile et parfois angoissante qui implique souvent plusieurs acteurs dans une entreprise. Puisque comprendre, c'est déjà résoudre des problèmes, cette recherche s'articule autour de l'analyse types de conflits ; leurs origines ; et les modes de résolution des conflits au travail au sein de la SPE de darguina.

Nos résultats de l'analyse par questionnaire montrent que les conflits au sein de la SPE darguina sont principalement individuel ayant par cause principale intérêt personnel, dans ce contexte la conciliation est utilisé comme le principale mode de résolution de ces conflits au sein de la SPE darguina.



GOODLUCK