

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA  
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES  
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sociologie  
Option : Sociologie du travail et des ressources humaines

**THÈME**

**La gestion des conflits socioprofessionnels dans une  
entreprise privée**

*Cas pratique : Sarl IBRAHIM & Fils-Ifri*

**Réalisé par :**

MERMOURI Naïm

MOULELKAF Hicham

**Encadré par :**

M. ZERROUK Ahcene

Session juin 2014

## Dédicaces

*Je dédie ce travail à mes chers parents en leur demandant de l'accepter  
comme le fruit incontesté de leur louable effort qui m'a soutenu.*

*Je le dédie de même :*

- ❖ à ma grande sœur, son mari et leur enfant ;*
- ❖ à ma sœur et son mari ;*
- ❖ à ma petite sœur adorable ;*
- ❖ à mes cousins et cousines.*

*Ma promotion, sociologie du travail et RH 2014, qui a pris part très  
aimablement à concrétiser ce travail, je le lui dédie.*

*Et enfin à tous mes amis(es).*

Hicham

## Dédicaces

*Je dédie ce travail à mes chers parents en leur demandant de l'accepter  
comme le fruit incontesté de leur louable effort qui m'a soutenu.*

*Je le dédie de même :*

❖ *à ma grande mère, que le bon Dieu la garde pour nous ;*

❖ *à mon cher petit frère*

❖ *à ma sœur et son mari ;*

❖ *à mes chères sœurs ;*

❖ *à mes cousins et cousines.*

*Ma promotion, sociologie du travail et RH 2014, qui a pris part très  
aimablement à concrétiser ce travail, je le lui dédie.*

*Et enfin à tous mes amis(es).*

*NAIM*

## REMERCIEMENTS

En d'innombrables moments terre et ciel, hommes et moyens crient leur impuissance ; seul notre Créateur, l'Éternel Tout-Puissant, nous tend alors son immense grâce salvatrice. Ses bienfaits sont innombrables, et par nature resteront-ils à tout jamais au-dessus de nos humbles forces à les comprendre autant qu'à leur témoigner toute la reconnaissance dont ils sont dignes. Avouons notre faiblesse, ce sera au moins un début.

Proche de ce genre de faiblesse est celle que nous ressentons en ce moment particulier où nos cœurs vont à nos chers parents, tentant de cerner l'insaisissable et informulable expression de gratitude qui leur est due. Comment remercier leur attachement indéfectible à notre parcours ? Les remercier, ce serait fixer valeur, monnayer, sous-estimer leur sacrifice. Nous vous supplions d'ajouter notre faiblesse de ce jour à celle que vous nous aviez trouvée chaque jour en endurent, stoïques, fatigues et souffrances au point de nous persuader que nous étions pour vous...un bonheur !

Notre cher promoteur, M. ZERROUK Ahcene, malgré ses occupations diverses et les sollicitations de plus en plus nombreuses qu'il rencontre au quotidien, a pu nous épauler dans notre travail, nous raffermir par sa patience et ses encouragements. Nous vous remercions vivement.

Aurions-nous étudié sans l'ambiance et la collaboration de la famille universitaire ? Chacun de nous pourrait s'imaginer le nombre de sollicitations, différentes en tout, auxquelles nos chers enseignants du Département des sciences sociales font face au quotidien, avec la bienveillance d'un père ou d'un frère, nous aidant de leurs conseils à surmonter les difficultés. Espérons qu'ils accepteront nos remerciements que nous leur demandons avec insistance de bien vouloir recevoir.

Chacun mesure également l'immense apport vital d'un travail abondant et généreux toujours accompli en commun, faisant ainsi en parallèle avec l'apprentissage, la précieuse économie en matière de recherche et de vérifications (par le partage d'information et de supports). Au moment où le stress s'apprête à donner l'assaut à l'un d'entre nous, les mots réconfortants que nos précieux camarades – et eux seuls – ont l'art de nous servir, parfois en nous les assenant carrément, surgissent avec le succès inimitable qu'est le leur, nous tirant ainsi de l'impasse. Refaites ce geste aujourd'hui encore : acceptez notre sentiment de vive reconnaissance.

Les voies impénétrables de la Providence impliquent de manière inopinée des personnes que nous croisons ici et là, nous apportant une touche positive. Nous les remercions très cordialement.

## Liste des abréviations

N°	ABREVIATION	SIGNIFICATION
01	SARL	Société à responsabilité limitée
02	BATNA	Best alternative a negotiated agreement
03	SNC	Société à nom collectif
04	CDD	Contrat à durée déterminée
05	CDI	Contrat à durée indéterminée
06	HSE	Hygiène, sécurité et environnement
07	DRH	Direction des ressources humaines
08	DAG	Directeur de l'administration générale
09	DRHS	Direction des Ressources humaines et sociale
10	RH/MGX	Ressources humaines/ Moyens généraux
11	CNAS	Caisse nationale des assurances sociales
12	DFC	Direction finance & comptabilité
13	DCM	Direction commerciale et marketing
14	DL	Direction logistique
15	DIG	Direction industrielle et gestion de projet
16	DT	Direction technique
17	SA	Structure approvisionnement
18	DQ	Direction qualité

## Liste des figures

<b>N° de la figure</b>	<b>Titre de la figure</b>	<b>Page</b>
Figure N°01	Schéma d'analyse thématique horizontale	65

## Liste des tableaux

<b>N° de tableau</b>	<b>Titre de tableau</b>	<b>Page</b>
Tableau N°1	Les dix atouts de la préparation selon trois dimensions.	38
Tableau N°2	État des effectifs CDI, CDD et pré-emploi par structure au 31/01/2014.	57
Tableau N°3	Développement de la direction des ressources humaine (catalogue publicitaire Ifri).	58
Tableau N°4	La répartition des cadres moyens de L'entreprise Ifri selon leurs directions.	62
Tableau N°5	La répartition des cadres moyens de L'entreprise Ifri selon le sexe au 31/01/2014.	62

# Sommaire

---

<b>Introduction.....</b>	<b>I</b>
--------------------------	----------

## **Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche**

1. Les raisons du choix du thème .....	4
2. Les objectifs de l'étude.....	4
3. La problématique .....	5
4. Les hypothèses .....	9
5. La définition des concepts .....	11
6. Le méthode et les techniques utilisées.....	13
7. La pré-enquête .....	16
8. L'enquête .....	16
9. L'échantillonnage .....	17
10. La technique de traitement des données .....	18
11. Les difficultés rencontrées.....	18

## **Chapitre II : Le conflit au travail**

1. La définition du conflit au travail .....	20
2. Les origines des conflits .....	20
3. Les différentes formes du conflit.....	22
4. Les différents types de conflits.....	24
5. Les points de départ des conflits.....	26
6. Les causes des conflits.....	27
7. Les sources de conflit à l'intérieure du groupe : .....	28
8. La stratégie des acteurs face au conflit.....	30
9. Les conséquences du conflit .....	33



### **Chapitre III : La gestion des conflits entre catégories socio-professionnelles**

1. La négociation .....	36
1.1. Préparer la négociation .....	37
1.2. La spécificité de la négociation des conflits.....	39
1.3. Les principes de négociation et leur application aux négociations de conflits.....	43
1.4. Conclusion de la négociation.....	47
2. Autres méthodes de résolution des conflits .....	49
2.1. La médiation .....	49
2.2. La conciliation .....	50
2.3. L'arbitrage .....	50

### **Chapitre IV : Le cadre pratique de la recherche**

1. Présentation du terrain d'étude .....	53
2. Analyse et présentation des résultats d'étude .....	62
2.1. Présentation de l'échantillon .....	62
2.2. Analyse thématique horizontal des résultats d'étude .....	64
2.3. Présentation des résultats d'étude et vérification des hypothèses .....	83

**Conclusion..... III**

**Liste bibliographique**

**Annexes**

# **Introduction**

## Introduction

Nous vivons en permanence en communautés, ainsi sommes-nous confrontés à des rapports parfois difficiles dans la vie sociale et/ou professionnelle. Cette dernière est encore plus délicate dans la mesure où la qualité des relations humaines y est déterminante pour la performance de l'organisation et la réussite de chacun. La structure de l'organisation se transforme et fourmille de contradictions et de difficultés de communication liés au facteur humain, ce contexte révèle une grande réalité incontournable du monde contemporain : les conflits.

L'entreprise relève parfois de situations ou bien de relations antagonistes ouvertes entre ses membres, cette situation peut entraîner un dysfonctionnement pour l'entreprise du fait qu'elle se traduit par des répercussions négatives sur la vie interne, Quand cette situation dure longtemps, elle provoque l'hostilité, violence engendrée entre autre par le processus de durcissement des positions initiales. Toute forme de coopérations devient alors impossible et c'est l'ensemble de l'organisation qui souffrira et qui risquerait de se laisser gagner par la méfiance vis-à-vis de la société mutuelle, surtout avec les représentants des salariés dont l'atteinte des objectifs est déterminée par la mobilisation des membres et des ressources.

Les conflits sont parfois générés par le comportement intellectuel de l'individu. Ils existent d'autres qui naissent de l'interaction des relations interpersonnelles, des enjeux de pouvoir et des divergences d'intérêts, d'autres encore relèvent des problèmes organisationnels.

Le conflit peut s'avérer élément positif pour la vie de tout le groupe. Sans lui, on serait confiné dans les limites de la routine, incapable de penser plus loin. Un retournement négatif est le fait de la négligence, du manque d'une prise en charge de manière constructive.

Résoudre un conflit de travail est une mission délicate, elle demande à remonter les sources du conflit, ses effets sous-jacents à l'origine des tensions. Bien gérer ce conflit suppose avant tout d'identifier l'outil le mieux adapté à cet effet.

Cette recherche vise donc à étudier les interactions socio-professionnelles responsables des tensions au sein de l'entreprise Ifri, elle aborde aussi la question des moyens dont elle dispose pour faire face à ce phénomène. Le but de notre étude est de recueillir les informations auprès des cadres moyens de cette entreprise et de tenter de vérifier nos hypothèses élaborées sur l'apparition des conflits et leur gestion.

L'approfondissement de ces concepts s'articule autour de quatre grands chapitres :

- le premier est centré sur la méthodologie de recherche ;
- le second chapitre aborde les origines, les différentes formes, types de conflits ainsi que les causes et les conséquences de ces derniers. C'est aussi dans cette partie que le concept est défini ;
- le troisième chapitre aborde les méthodes de gestion des conflits ;
- le quatrième chapitre englobe l'étude pratique et la présentation du terrain d'étude ainsi que l'analyse, la présentation des résultats d'étude et vérification des hypothèses.

# Chapitre I

## **Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche**

Cette partie du travail est consacrée à la présentation des différents outils méthodologiques qui ont guidé notre recherche. Nous justifions d'abord les raisons du choix de notre thème, ses objectifs, sa problématique à travers laquelle s'exposeront nos questionnements de recherche, nos hypothèses directrices de recherche, de même que la méthode et les techniques de collecte et d'analyse des données recueillies sur le terrain.

### **1. Les raisons du choix du thème**

On a choisi de travailler sur le thème de la gestion des conflits entre catégories socio-professionnelles pour les raisons suivantes :

- peu de travaux de recherche ont été réalisés sur ce thème au sein de notre université et même dans les entreprises ;
- c'est un thème très important en sociologie du travail. Le conflit peut être un désordre comme il peut être à l'origine du fondement de l'ordre de la société ;
- il peut arriver à toute entreprise de se trouver confrontée à des situations de désaccords, si ce n'est des tensions au quotidien. Notre recherche va nous permettre de savoir comment se gèrent les conflits au travail afin d'arriver au déblocage d'un accord amical ;
- mener une enquête sur le terrain pour connaître le monde de travail afin de nous préparer à la vie professionnelle et d'obtenir un poste de travail au sein cette entreprise.

### **2. Les objectifs de l'étude**

- Découvrir les interactions interpersonnelles provocatrices des tensions dans l'entreprise ;
- connaître les stratégies adoptées par l'entreprise dans le but de résoudre ses conflits.

### 3. La problématique

Les sociétés sont diverses, évolutives dans le temps et dans l'espace. Si l'on parle aujourd'hui de la société, il faut d'abord mettre en évidence la distinction entre la société traditionnelle à solidarité mécanique et la société moderne à solidarité organique.

Une société à solidarité mécanique est celle dans laquelle les individus sont semblables et partagent tout équitablement. Pour Durkheim « *Quand cette forme de solidarité domine une société, les individus diffèrent peu les uns des autres [...] ils se ressemblent parce qu'ils éprouvent les mêmes sentiments, parce qu'ils adhèrent aux mêmes valeurs, parce qu'ils reconnaissent le même sacré, la société est cohérente parce que les individus ne sont pas encore différenciés.*<sup>[1]</sup> » Cette société ne connaît donc ni la spécialisation des tâches, ni celle des individus, « *la solidarité mécanique repose sur la similitude des éléments constitutive de la société.*<sup>[2]</sup> »

À l'opposé de cette forme de société, celle à solidarité organique est une société dans laquelle la cohésion sociale s'explique par la différenciation : les individus n'y sont plus semblables mais différents. Durkheim appelle organique « *une solidarité fondée sur la différenciation des individus par analogie avec les organes de l'être vivant, qui remplissent chacun une fonction propre et ne se ressemblent pas ; ils sont tous cependant également indispensables à la vie.*<sup>[3]</sup> » Dans cette forme de société, la spécialisation impose aux individus de se particulariser, ce qui signifie qu'ils ne partagent plus tous les mêmes croyances et que celles-ci ne s'imposent plus à eux avec la même intensité. « *Cette situation forme la base du processus d'individualisation, chacun est considéré comme une source autonome*

<sup>1</sup> ARON Rymond, Les étapes de la pensée sociologique, Édition Gallimard, Paris, 1967, p. 319.

<sup>2</sup> HOUNOUNOU Alberic, Sociologie et modernité, Édition Bréal, Paris, 2007, p. 81.

<sup>3</sup> ARON Rymond, op.cit, p. 320.

*d'action et de décision. Cette infime impact de la conscience collective laisse donc place aux diverses personnalités.* <sup>[4]</sup> » L'évolution de la société se fait donc vers la modernité due à l'approfondissement de la différenciation sociale.

Sous l'impact de la mondialisation, le monde se réduit aux dimensions d'un petit village. L'évolution des sociétés et leurs progrès technologiques en sont profondément affectés. Quasi moteur de rapprochement des économies du monde entier, la mondialisation brille d'une histoire riche dont « *les débuts remontent au XIX<sup>e</sup> siècle.* <sup>[5]</sup> » Elle se définit comme « *le processus géo-historique multiséculaire d'extension progressive du capitalisme à l'ensemble de l'espace planétaire. En effet, depuis ses origines, ce système géo-économique a cherché à se déployer toujours plus loin dans l'espace en tentant d'intégrer de nouveaux territoires, ressources et populations.* <sup>[6]</sup> »

La mondialisation marque donc l'économie actuelle, bouleverse nos façons de vivre et jusqu'à l'organisation des sociétés. Les uns y saisissent une chance d'échanger les richesses, faciliter les communications entre peuples, tisser des solidarités avec les autres nations ; d'autres y voient plutôt une menace au bon fonctionnement de la société. « *Selon certains spécialistes de la question, la mondialisation, telle qu'elle est vécue aujourd'hui, soumet toutes les activités humaines à la seule loi du profit et à une compétition sauvage sur le marché mondial en détruisant la terre et l'être humain.* <sup>[7]</sup> »

La consommation effrénée et l'usage que l'on fait des ressources naturelles, sous l'impulsion de la mondialisation, ont multiplié le nombre et la taille des entreprises

---

<sup>4</sup> HOUNOUNOU Alberic, op. cit, p. 81.

<sup>5</sup> BRAUN Bernard et autres, **La mondialisation en fiche, (La France en fiche)**, 6<sup>ème</sup> Édition Bréal, Paris, 2008, p.14.

<sup>6</sup> CARROUE Laurent et autres, **Géographie (la mondialisation)**, Édition Bréal, Paris, 2006, p. 7.

<sup>7</sup> COSSETTE Christine, **La mondialisation humaine?**, Édition Fides, Québec, 2004, p. 5.



dans le monde. L'entreprise multinationale est particulièrement représentative de cette activité économique mondialisée puisqu'il s'agit d'une entreprise dont les activités se déroulent dans plusieurs pays. « *Les multinationales sont des centres névralgiques de la mondialisation du fait de leur poids économique, mais aussi en raison de leur mode de production, de distribution et de gestion au-delà des frontières.* <sup>[8]</sup> » Ces dernières ont acquis un poids économique et politique sans précédent, renforcé par la nouvelle « *alliance État-entreprise.* <sup>[9]</sup> »

Une guerre économique à caractère concurrentiel confronte les entreprises à travers le monde. Elle touche aux matières premières, à la production, les procédés de distribution et les ressources. De la même façon, elle influe sur la clientèle et tout ce qui concerne la vie extérieure de l'entreprise. En même temps, cette dernière est autant en interaction avec elle-même qu'avec le monde.

Lieu pertinent du changement, l'entreprise est aujourd'hui le lieu où se mêlent toutes sortes d'interrelations et d'interactions. Différence d'intérêt entre salaires, objectifs, accès aux informations, valeurs ou simplement leurs tâches, engendre des tensions et même des conflits. Ces conflits sont « *des oppositions de volontés entre deux ou plusieurs parties sur un objet plus ou moins précis.* <sup>[10]</sup> » Qui s'aperçoit à travers d'infimes changements dans le comportement des salaires, des relations quotidiennes plus tendues, une productivité atténuée, l'absentéisme, le présentéisme et une agressivité remarquable, autant de signes qui ne se trompent pas sur la détérioration du climat social, ce qui rend complexe le fonctionnement de l'entreprise.

---

<sup>8</sup> HUWART Jean-Yves et autres, **La mondialisation économique (origines et conséquences)**, Éditions OCDE, Paris, 2012, p. 46.

<sup>9</sup> SALMON Anne et autres, **Collection pratiques et politiques, sociales et économie (responsabilité sociales et économique de l'entreprise)**, Édition P.U. Québec, 2005, p. 19.

<sup>10</sup> GARBY Thierry, **La gestion de conflits**, Édition Economica, Paris, 2004, p. 2.

De façon générale, les personnes en entreprise cherchent à instaurer une existence professionnelle sans conflit. Or, personne ne peut vivre sans conflit dans sa vie. Ce dernier ne peut être ni atténué, encore moins supprimé définitivement. Les situations conflictuelles peuvent se présenter sous une infinité de formes. Lors d'un conflit, les sources, les sujets, l'intensité, les méthodes de gestion, le nombre de participants et les conséquences sont très diversifiés. Certains conflits peuvent être compliqués, provoquant frustrations et colère, d'autres peuvent être mineurs, mais irritants, tandis que certains peuvent être légers et comiques. Il arrive toute entreprise plusieurs types de conflits « *relationnels, informationnels, structurels, de valeurs et d'intérêts.* <sup>[11]</sup> » Définir le type de conflit met le dirigeant en mesure de déterminer l'intervention convenable pour sa résolution. Que le conflit tient lieu de préoccupation fondamentale des entreprises dans le monde entier, il n'est pas un hasard. Il est particulièrement le cas de l'entreprise algérienne, réputée après avoir subi plusieurs changements en termes de gestion, durement éprouvée par des perturbations économiques tout en étant pénalisée par des conflits culturels, identitaires, communautaires et d'appartenance politique depuis l'indépendance.

Pour cela, cette étude est focalisée sur la gestion des conflits entre catégories socio-professionnelles et la manière avec laquelle ils sont gérés par les dirigeants ou par les parties impliquées par le conflit. Elle est réalisée dans la S.A.R.L. IBRAHIM & Fils-Ifri, Ighzer Amokrane, Ouzellaguen Bejaia, une entreprise économique privée algérienne.

L'objet de cette étude est d'étudier, dans le cadre de la sociologie du travail, la gestion des conflits dans l'entreprise et la stratégie appliquée pour sa résolution. L'étude prend en considération les relations que les employés peuvent avoir entre eux sur les lieux du travail, précisément les relations ou interactions qui peuvent

---

<sup>11</sup> GARBY Thierry, op.cit, p. 3.

provoquer désaccords et discordes entre catégories socio-professionnelles. Des faits tels par exemple que la prise de décision, qu'elle soit d'ordre opérationnel ou autre, se transforment en cause de désaccord.

En préalable à la thématique et l'explication de la méthodologie suivie dans ce contexte, nous avons posé la question suivante : quelles sont les interactions socio-professionnelles provocatrices de conflit et qui interviennent dans la résolution des situations conflictuelles dans une entreprise ? Dans l'objectif de traiter cette interrogation, nous avons formulé les questions suivantes :

- peut-on considérer que les interactions socio-professionnelles représentent un élément créateur de conflit dans l'entreprise ?
- Quelle est la stratégie la plus efficace pour la résolution des conflits dans l'entreprise ?
- Une culture d'entreprise acceptée est-elle vraiment un facteur qui facilite la gestion des conflits dans l'entreprise ?

#### 4. Les hypothèses

*« L'hypothèse peut être envisagée comme une réponse anticipée que le chercheur formule à sa question spécifique de recherche. Tremblay [...] un énoncé déclaratif précisant une relation anticipée et plausible entre des phénomènes observés ou imaginés. <sup>[12]</sup> »*

*« L'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, l'hypothèse scientifique peut être confirmée ou infirmée. <sup>[13]</sup> »*

---

<sup>12</sup> MACE Gordon, **Guide d'élaboration d'un projet de recherche**, 2<sup>ème</sup> Édition de Boeck P.U. Laval, Québec, 1988, p. 35.

<sup>13</sup> GRAWITZ Madeleine, **Les méthodes des sciences sociales**, Édition DALLOZ, Paris, 2001, p. 398.

Pour répondre aux questions posées dans la problématique, nous suggérons trois hypothèses :

1. Les interactions socio-professionnelles créent des conflits dans l'entreprise Ifri ;
2. La qualité des négociations détermine l'efficacité de la résolution des conflits dans l'entreprise Ifri ;
3. Une culture d'entreprise acceptée facilite la gestion des conflits dans l'entreprise Ifri.

- **Discussion des hypothèses**

- *La première hypothèse*

Le conflit au travail se déclare rarement de façon spontanée, il est donc dû à la montée des tensions entre salariés. L'accumulation de cette dernière rend insupportable la continuation de la situation existante, il suffirait alors d'une interaction banale et mal interprétée pour qu'un conflit se déclare.

- *La deuxième hypothèse*

Il existe plusieurs méthodes pour la résolution des conflits au travail, la négociation en reste la méthode privilégiée par les protagonistes, car c'est la seule méthode qui permet de garantir un accord amical et un rééquilibrage dans le climat social. À travers la négociation, les protagonistes ont plus de possibilité d'exprimer opinions et revendications et d'obtenir ce qu'ils veulent, ce qui distingue la négociation comme la méthode la plus efficace pour la résolution des conflits.

- *La troisième hypothèse*

La culture d'entreprise, dans son sens extensif, se définit comme « *ensemble cohérent d'attitudes communes.* <sup>[14]</sup> » Elle contribue à gérer les conflits et même à affaiblir la densité de ces derniers dans l'entreprise.

---

<sup>14</sup> FERREOL Gilles et autres, Dictionnaire de sociologie, 4<sup>ème</sup> Édition Armond Colin, Paris, 2012, p. 70.

## 5. Définition des concepts

- **Interactions**

« Ensemble d'influences réciproques résultant de l'activité ou de la simple coexistence des divers membres d'un groupement social. Relation interpersonnelle entre deux individus au moins par laquelle les comportements de ces individus sont soumis à une influence réciproque, chaque individu modifiant son comportement en fonction des réactions de l'autre. <sup>[15]</sup> »

- **Conflit**

J.MARCH et H.SIMON définissent le conflit comme « un blocage des mécanismes normaux de la prise de décision, de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix de son action. <sup>[16]</sup> » Le conflit, c'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.

Pour DAHRENDORF, « toute relation entre des ensembles d'individus qui comprend une différence irréductible d'objectif – par exemple dans sa forme la plus générale, le désir de la part des deux parties d'obtenir ce qui n'est accessible qu'à l'une d'entre-elles, ou en partie à l'une – sont des relations de conflit social. <sup>[17]</sup> » TOURAINE estime qu'« il ne peut y avoir de conflit là où il n'y a pas de rapports sociaux. [...] Rapport d'opposition entre des acteurs sociaux qui participent au même ensemble (système d'action historique, institution ou organisation), le conflit permettrait au sociologue de retrouver les orientations et les combats à travers les hommes produisant leur société. <sup>[18]</sup> »

---

<sup>15</sup> HENRIETTE Bloch et autres, **LAROUSSE, Grand dictionnaire de la psychologie**, Édition MAME, Paris, 2003, p. 483.

<sup>16</sup> MARCH J.G et autres, **Les organisations**, Édition D'organisation, Paris, 1991, p. 111.

<sup>17</sup> AKOUN André et autres, **Le robert/ Seuil (Dictionnaire de sociologie)**, Édition MAME, Paris, 1999, p. 102.

<sup>18</sup> AKOUN André, Ibid, p. 102.

- **Gestion des conflits**

La gestion des conflits consiste en la recherche d'une solution à un problème donné, elle compte en premier lieu sur la négociation. Cette dernière est « *une séquence d'étapes successives d'une phase de compétition vers une phase de coordination.* <sup>[19]</sup> » Dans les conflits, la négociation œuvre à organiser les choses, circonscrire les volontés et les enjeux de chaque partie en conflit, afin de trouver une solution satisfaisante pour tous.

- **La négociation**

« *La négociation est un processus dans lequel deux ou plusieurs parties interagissent dans le but d'atteindre une position acceptable regard de leur divergence. La négociation est d'abord une interaction, c'est-à-dire un mouvement dynamique susceptible d'être saisi et conceptualisé entant que processus. Elle suppose l'existence d'une divergence qui justifie précisément la mise en œuvre de ce processus destiné à la résoudre. La divergence peut prendre des formes multiples, depuis la discussion sur une nuance jusqu'au conflit ouvert. Elle implique également l'existence au moins momentanée, d'une relation de dépendance qui constitue la raison pour laquelle un acteur va choisir d'entré en négociation, celui-ci n'est pas en mesure d'atteindre seul l'objectif poursuivi ou bien sait qu'il ne l'atteindra a meilleur cout que par le moyen de négociation.* <sup>[20]</sup> »

- **La culture d'entreprise**

« *L'origine de la formule "culture de l'entreprise" est souvent attribuée à ELIOT JAQUES, fondateur du Tavistock Institute à Londres. En 1952, il définit la culture d'une entreprise comme son mode de pensée et d'action habituel, plus ou moins partagé, et qui doit être appris et accepté. L'idée est que dans le fonctionnement*

---

<sup>19</sup> PRUITT Dean, **Negotiation behavior**, Édition Academic press, New York, 1981, p. 231.

<sup>20</sup> AKOUN André et autres, op.cit, p. 360.

*normal des rapports de travail en entreprise, il entre une part d'habitude des plus ou moins rationnelles et conscientes, dont l'origine n'est pas précisée. La notion de culture d'entreprise a connu un grand succès dans le domaine managérial dans les années 1980. Les définitions varient selon les écoles et les tendances mais elles partent toutes du principe que l'entreprise est une entité sociale capable de sécréter des règles, des coutumes, des préférences et des croyances qui lui seront propre. Dans la mesure où elles sont partagées par ces membres, dirigeants et employés, elles sont le ciment de l'organisation et la condition de son bon fonctionnement.<sup>[21]</sup>»*

## **6. La méthode et les techniques utilisées**

*« La méthode désigne l'ensemble des démarches que suit l'esprit humain pour découvrir et démontrer un fait scientifique. S'interroger sur la méthode, c'est s'interroger sur la "voie" suivie pour mener à bien une recherche.<sup>[22]</sup>» « Ce n'est pas l'objet qui fait la science, mais la méthode.<sup>[23]</sup>»* La méthode et les techniques dans notre recherche sont primordiales, elles servent à collecter un ensemble d'informations qui peuvent répondre à nos objectifs d'étude et pour la vérification des hypothèses formulées. Néanmoins, aucun dispositif méthodologique ne peut être appliqué d'une manière mécanique, *« pour chaque recherche, les méthodes doivent être choisies et mises en œuvre avec souplesse, en fonction de ses objectifs propres, de son modèle d'analyse et de ses hypothèses.<sup>[24]</sup>»*

---

<sup>21</sup> DORTIER Jean-François, **Le dictionnaire des sciences humaines**, Édition Sciences humaines, Paris, 2004, p. 121.

<sup>22</sup> GUIDERE Mathieu, **Méthodologie de la recherche (guide de jeune chercheur en lettres, langues, sciences humaines et sociales)**, Édition Ellipses, Paris, 2004, p. 4.

<sup>23</sup> QUIVY Rymond et autres, **Manuel de recherche en sciences sociales**, 2<sup>ème</sup> Édition Dunod, Paris, 1995, p 195.

<sup>24</sup> GRAWITZ Madeleine, op.cit, p. 374.

## **6.1. Le choix de la méthode**

Préalablement à notre engagement sur le terrain, nous avons planifié l'usage de la méthode qualitative pour recueillir les informations nécessaires qui peuvent nous permettre d'approfondir notre étude. Sur le terrain, l'efficacité de cette méthode a tôt fait de nous apparaître convenable pour notre recherche. La catégorie socio-professionnelle choisie (Les cadres moyens) ont fait preuve de motivation et de disponibilité à répondre à toutes les questions envisagées à être posées suivant la technique de l'entretien. Cela allait se confirmer durant notre enquête au sein de l'entreprise. Les cadres sollicités nous ont facilité leur interview.

Dans ce sens, notre recherche est orientée par une démarche qualitative, la réalité du terrain nous a conduits à choisir cette méthode en raison des caractéristiques de notre population d'étude (restreinte et connue), méthode qui nous mènera à travailler avec un nombre restreint d'enquêtés. Le but est de connaître et élucider la stratégie adoptée par les cadres dans la résolution des conflits.

En effet, cette méthode avait pu nous rapprocher des cadres. Ils nous ont fourni des informations d'ordre qualitatif déterminant sur les différentes interactions provocatrices de conflits et les stratégies adoptées par ces cadres pour leur résolution.

## **6.2. Les techniques utilisées**

### **6.2.1. L'observation**

La technique de recherche que nous avons retenue est l'observation. « *Toute recherche à caractère scientifique en sciences sociales, comme en général dans les autres sciences, doit comporter l'utilisation de procédés opératoires rigoureux,*



*biens définis, transmissibles et susceptibles d'être appliqués dans les mêmes conditions.*<sup>[25]</sup> »

« *Observer n'est pas seulement regarder, c'est une certaine organisation de la vision. Elle est structurée de telle sorte à voir ce qui est adéquat par rapport à un projet de recherche, à un cadre théorique.* <sup>[26]</sup> »

Ainsi, cette technique nous a permis de nous familiariser avec le terrain et d'approfondir nos connaissances sur la gestion des conflits au sein de l'entreprise Ifri.

### 6.2.2. L'entretien

Pour mener à bien notre enquête, nous avons utilisé de **l'entretien** comme technique de collecte de données, sans toutefois qu'il soit à but de généraliser les résultats. Cette dernière est un « *outil de collecte des données qui sert à recueillir le témoignage verbal de personnes.* <sup>[27]</sup> » Selon Madeleine Grawitz, l'entretien est un « *procédé d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des informations en relation avec le but fixé.* <sup>[28]</sup> » Nous avons conduit des entretiens semi-directifs, dans lesquels « *l'enquêteur orienté, par des relances, le discours du sujet pour qu'il aborde un ordre non déterminé [...] pour ce faire, l'enquêteur dispose d'un guide d'entretien.* <sup>[29]</sup> »

Nous avons suivi cette technique **d'entretien** essentiellement pour son adéquation avec notre sujet de recherche et avec notre population d'étude qu'est restreinte et connue.

---

<sup>25</sup> GRAWITZ Madeleine, op.cit, p. 352.

<sup>26</sup> PERETZ Henri, **Les méthodes en sociologie (l'observation)**, Éditions La découverte, Paris, 1998, p. 88.

<sup>27</sup> DEPELTEAU François, **La démarche d'une recherche en sciences humaines (de la question de départ à la communication des résultats)**, P.U. Laval, Québec, 2000, p.315.

<sup>28</sup> Ibid, p.314.

<sup>29</sup> ALPE Yves et autres, **Lexique de sociologie**, 2<sup>ème</sup> Édition, Paris, 2007, p. 106.

Notre guide d'entretien est composé de dix (10) questions ouvertes, réparties en deux axes comme suit :

- le premier axe est relatif aux interactions provocatrices de conflits dans l'entreprise ;
- le second axe est relatif à la gestion des conflits dans l'entreprise.

## 7. La pré-enquête

Étape primordiale dans une recherche scientifique, la pré-enquête constitue le premier contact avec le terrain et les enquêtés. Nous avons utilisé dans cette étape la technique de l'entretien exploratoire qui nous a permis de collecter un ensemble d'informations durant la période de notre visite exploratoire sur le terrain. C'est une technique familière de l'étude qualitative, elle se base sur une discussion libre avec les personnes interrogées.

*« Les entretiens exploratoires ont donc pour fonction principale de mettre en lumière des aspects du phénomène étudié auquel le chercheur n'aurait pas pensé spontanément lui-même. Les entretiens complètent de même les pistes de travail que les lectures du chercheur auront mis en évidence. <sup>[30]</sup> »* Cette procédure nous a permis de dialoguer avec deux (02) cadres sur le sujet de notre étude. Le but en a été de collecter le maximum d'informations qui serviraient à envisager les questions nécessaires propres à enrichir notre guide d'entretien que nous élaborerons par la suite.

## 8. L'enquête

*« L'enquête est l'un des instruments les plus utilisés par les psychosociologues. Réaliser une enquête, c'est interroger un certains nombres d'individus en vue*

---

<sup>30</sup> QUIVY Rymond et autres, op.cit, p. 63.

*d'une généralisation.* <sup>[31]</sup> » Notre enquête est réalisée avec neuf (09) enquêtés dans l'entreprise *Ifri*.

## 9. L'échantillonnage

### 9.1. La population d'étude

La population d'étude est un « *ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lesquels porte l'investigation.* <sup>[32]</sup> » Notre population d'étude contient une seule catégorie socio-professionnelle (les cadres moyens), relevant de différents départements totalisant 36 cadres moyens dans l'entreprise *Ifri*.

### 9.2. L'échantillon d'étude

L'échantillon se définit comme un « *sous-ensemble d'éléments d'une population donnée.* <sup>[33]</sup> » Notre échantillon est pris de l'ensemble des cadres moyens de l'entreprise *Ifri*, le nombre est fonction des rôles de ces derniers dans la gestion des conflits.

Le choix de la méthode de l'échantillonnage typique (intentionnel ou par choix raisonné), est en raison de notre étude qui n'a comme objectif ni la représentativité, ni la généralisation des résultats.

Pour *ANGERS*, l'échantillonnage typique est le « *prélèvement d'un échantillon de la population de recherche par la sélection d'éléments exemplaires de celle-ci.* <sup>[34]</sup> » « *Cette technique se fonde sur un choix raisonné fait par le chercheur. Ce dernier veut orienter sa recherche sur un type de phénomène ou d'individus qui se distinguent des autres selon certaines caractéristiques. L'utilisation de cette*

---

<sup>31</sup> GHIGLIONE Rodolphe et autres, **Les enquêtes sociologiques**, 6<sup>ème</sup> Édition, Armand Colin, Paris, 2008, p. 5 et 6.

<sup>32</sup> *ANGERS* Maurice, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, Éditions Casbah, Alger, 1996, p. 226.

<sup>33</sup> *Ibid*, p. 228.

<sup>34</sup> *ANGERS* Maurice, *op.cit*, p. 237.

*technique se justifie donc par la pertinence des choix raisonnés qui la sous-tendent. Ainsi, l'échantillon retenu sera aussi pertinent que l'est le choix raisonné du chercheur.* <sup>[35]</sup> »

### **10. La technique de traitement des données**

Les techniques d'analyse qualitative sont nombreuses. Nous avons opté pour *l'analyse de contenu* en choisissant dans l'ensemble des techniques d'analyse de contenu, entre autres *l'analyse thématique horizontale*. « *L'analyse thématique défait en quelque sorte la singularité du discours et découpe transversalement ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème. Elle ignore ainsi la cohésion singulière de l'entretien et cherche une cohésion thématique inter-entretiens. La manipulation thématique consiste ainsi à jeter l'ensemble des éléments signifiants dans une sorte de sac à thèmes.* <sup>[36]</sup> »

### **11. Les difficultés rencontrées**

- Le manque d'ouvrages de base concernant notre recherche dans la bibliothèque de la faculté des sciences sociales ;
- l'absence d'encadrement dans l'organisme d'accueil ;
- l'absence des conditions de vie dans les résidences universitaires.

---

<sup>35</sup> DEPELTEAU François, op.cit, p. 227.

<sup>36</sup> BLANCHET Alain et autres, L'enquête et ses méthodes (l'entretien), 2<sup>ème</sup> Édition, Armand Colin, Paris, 2007, p. 96.

# Chapitre II

## Chapitre II : Le conflit au travail

### 1. La définition du conflit au travail

Un conflit de travail est tous désaccord ou différend, qui n'est pas résolu dans le cadre des procédures internes de gestion, pouvant surgir entre deux parties. Il peut être individuel ou collectif : désaccord entre un individu et son employeur pour le premier, et désaccord relatif aux relations socio-professionnelles et aux conditions de travail entre les travailleurs et l'employeur pour le second. Le fonctionnement harmonieux d'une entreprise nécessite un dialogue social entre les quatre pôles : la direction, le personnel, l'encadrement et la représentation des travailleurs. <sup>[37]</sup>

### 2. Les origines des conflits

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 interpersonnelle et des enjeux de pouvoir, d'autres encore relèvent de problèmes organisationnels. En tout état de cause, un conflit naît souvent à cause de la négligence ou de la passivité des acteurs. Ne rien faire, c'est-à-dire contrôler insuffisamment les comportements ou négliger des modes d'ajustement mutuel, c'est laisser la porte ouverte aux frustrations et insatisfactions qui ne manqueront pas de générer de discordes.

Dans une organisation, les conflits naissent le plus souvent d'un fossé creusé insidieusement entre l'organisation et le sociogramme, autrement dit entre les structures formelle de l'organisation (statut, poste, fonctions, rôle, prérogative...) et les structure informelles, qui décrivent les liens d'interdépendance effectifs entre les acteurs (échange d'informations, habitudes de travail, rythme, jeux de pouvoir et d'influence, contrôle d'information pertinentes...). Si l'écart entre les deux est

<sup>37</sup> <http://www.institut-numerique.org/chapitre-ii-le-conflit-50b75032c2b08>, (le 14/05/2014).

important, les risques de conflit augmentent parce que les acteurs, particulièrement dans les entreprises françaises, 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 affectivité, leur histoire personnelle, leurs habitudes de travail. Ils s'adaptent aux fluctuations de l'environnement et adoptent des comportements nouveaux, créent des réseaux relationnels et fonctionnels dans l'entreprise.

Mais quand les acteurs en prennent trop à leur aise, c'est-à-dire créent des zones de pouvoir parallèle et des procédures personnelles, partiales, arbitraires, cet écart devient une brèche dangereuse. Il crée des tensions innombrables. Il arrive même que dans certaines structures les individus agissent et interagissent plus par habitudes que par respect du cadre formel. Il s'ensuit une confusion des pouvoirs et un flou dans les champs de compétence : on ne sait plus à qui s'adresser pour s'informer ou pour prendre une décision ! Il est à noter, à cet égard, que les réseaux informels de communication obéissent à une logique propre, indépendamment des structures formelles, parce que celles-ci ne pourront jamais déterminer complètement les relations et les enjeux de pouvoir d'acteurs relativement autonomes. Même lorsque ces structures s'avèrent d'une rigidité extrême, les individus chercheront toujours à déterminer leur territoire, notamment en s'opposant aux autres. C'est des règles et des contraintes organisationnelles que les dirigeants peuvent espérer mettre un terme aux situations conflictuelles qu'ils ont à gérer. <sup>[38]</sup>

---

<sup>38</sup> BREARD Richard et autres, **Gestion des conflits**, Édition Liaisons, Paris, 2000, p. 19 et 20.

### 3. Les différentes formes du conflit

#### 3.1. Première forme

##### 3.1.1. Le conflit réaliste

C'est un moyen comme un autre 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.<sup>[39]</sup>

##### 3.1.2. Le conflit irréaliste

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

Dans la réalité, les conflits s'accompagnent souvent de sentiments irréalistes qui, au premier regard, n'ont pas le lien direct avec l'objet du conflit. Une sorte d'escalade affective d'invective plus ou moins respectueuse prend une proposition exagérée par rapport aux enjeux avoués. Ces sentiments pour la plupart négatifs, sont le plus souvent hérités de situations antérieures désagréables dans lesquelles les individus ont essuyé des humiliations, des affronts, des vexations ou des exactions de toutes sortes. Ils jugent qu'ils ont été lésés, à juste titre ou non, et le conflit même s'il paraît justifié, peut se colorer de sentiments et de ressentiments qui peuvent nuire à la clarté des débats.<sup>[40]</sup>

##### 3.1.3. Le conflit larvé

Il arrive que vous perceviez dans votre service ou votre équipe un malaise constant manifesté par de passages à l'acte, des absents pour maladie ou autres

---

<sup>39</sup> BREARD Richard et autre, op.cit, p. 24.

<sup>40</sup> Ibid, p. 24.



raisons, des retards dans les délais d'exécution des consignes ou instructions. Ces conflits larvés sont les pires pour l'ambiance de travail et pour le rendement. Ils absorbent beaucoup d'énergie chez les responsables et leurs subordonnés. Ceux-ci ne parlent pas, posent pas les vraies questions parce qu'ils craignent de blesser autrui, de rompre un semblant d'harmonie ou d'entente. Ils gardent leurs masques de bienséance. Ils ne sentent pas sécurisés par leurs hiérarchies. C'est une position d'attente difficile. Parce que personne ne sait par quel bout prendre le problème.

À ce stade, les problèmes et les différences sont parents, incontestables. Ils sont connus de tout le service ou de toute l'équipe. Ils sont alimentés par des oppositions de points de vue ou d'intérêts entre deux personnes. Mais, comme les protagonistes ne sont pas manifestés clairement, ils sont mal identifiés. Là on n'ose pas encore parler de conflit, pour la bonne raison qu'il n'a pas encore éclaté.

Un conflit larvé peut aussi se manifester par une forme de contestation. Par exemple : une équipe de travail a établi depuis longtemps des normes de performances inférieures à celles demandées par sa direction. Cette forme de contestation est très fréquente dans les entreprises où il y a un fossé creusé entre les équipes et la direction à cause d'un conflit en communication.<sup>[41]</sup>

## **3.2. Seconde forme**

### **3.2.1. Le conflit ouvert**

Lorsque les individus ou les groupes décident d'entrer en conflit ouvert, ils savent qu'ils s'engagent dans un processus stressant et parfois très long. Ce n'est pas tant la perspective de la lutte future qui est stressante, c'est souvent le sentiment que l'on est dans une position d'infériorité, et que les chances de vaincre

---

<sup>41</sup> BREARD Richard et autre, op.cit, p. 25.

sont faibles. Celui qui gagne, ou qui presse une victoire et là, il a souvent une intuition quasi infaillible n'est pas stressé.

Les conflits ouverts sont connus : 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 que 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 mieux. <sup>[42]</sup>

#### **4. Les différents types de conflits**

##### **4.1. Les conflits relationnels**

Ce sont ceux qui sont dus à une mauvaise communication entre les parties. Causes possibles : antipathie entre les personnes, forte émotivité d'une ou de plusieurs parties, difficultés techniques de communication, facteurs culturels empêchant la communication ou rendant les messages peu compréhensibles, mauvaises perceptions/interprétations de certains faits, attitudes ou messages, souvenirs d'attitudes négatives.

Interventions possibles : imposer des procédures pour désamorcer l'émotivité, permettre à l'émotivité de s'exprimer, clarifier les perceptions et construire des perceptions positives, améliorer la qualité et la quantité de communication entre les parties, utiliser des tiers pour véhiculer l'information.

---

<sup>42</sup> BREARD Richard et autre, op.cit, p. 25.

#### **4.2. Les conflits informationnels**

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

Intervention possibles : discuter des critères d'importances des informations, rechercher un accord sur les procédures de recherche de l'information, rechercher ensemble l'information, développer des critères communs de valorisation des informations, utiliser des experts pour obtenir un avis impartial et dénouer les difficultés techniques.

#### **4.3. Les conflits structurels**

Causes possibles : rareté de la ressource, inégalité entre les parties, obstacles géographiques, physiques ou financier à la coopération, contraintes de temps. Par exemple : le partage de l'eau entre Israël et les territoires palestiniens, la violence des banlieues et les difficultés d'intégration.

Interventions possibles : réviser les processus de décision, réviser les systèmes de contrôle des ressources, concentrer l'attention sur les intérêts plutôt que sur la position, modifier les modes de relation entre les parties (de la coercition à la coopération), collaborer dans la lutte contre la contrainte structurelle, collaborer pour étendre les ressources.

#### **4.4. Les conflits de valeurs**

*Causes possibles* : critères d'évaluation différents, facteurs culturels, distinction (ou non) de la fin et des moyens. Les causes vont de la divergence d'évaluation d'un bien dans une succession à l'affaire du foulard islamique en France.

*Intervention possibles* : Poser le problème en termes non valorisés, accepter les divergences d'opinion, rechercher des valeurs partagées, créer de nouvelles valeurs partagées, rechercher des référentiels communs.

#### **4.5. Les conflits d'intérêts**

Causes possibles : Divergences d'intérêts matériels ou ressentie entre partenaires volontaires ou involontaires : un associé veut obtenir des dividendes chaque année ; l'autre veut réinvestir pour revendre la société plus cher ; un des époux est tombé amoureux d'un ou d'une autre.

Intervention possibles : Concentrer la relation sur les intérêts, coopérer sur les points d'intérêts communs, rechercher des critères objectifs d'évaluation des intérêts, rechercher des moyens d'élargir les ressources ou les possibilités, rechercher des échanges à différents niveaux.

Cette classification simple est susceptible de guider l'action du gestionnaire de conflits quel que soit l'objet du conflit. Nous aurons souvent à nous y référer par la suite. <sup>[43]</sup>

### **5. Les points de départ des conflits**

- **De nature économique** : nous avons vu récemment des conflits naître 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 les revenus, et il trouvait normal, au moment où les choses allaient mieux, de recueillir les fruits de la croissance.

- **De nature sociale** : deux catégories de personnel s'affrontent, par exemple les personnels au sol d'une compagnie d'aviation et les pilotes.

---

<sup>43</sup> CARBY Thierry, op.cit, p. 3 et 4.

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

- **De nature psychologique :** outre les conflits de personnes que nous avons évoqués, il existe dans de nombreuses entreprises des conflits liés à l'âge. D'un côté ceux qui disposent d'une certaine expérience et qui s'y appuient parfois à juste raison, l'autre des employés plus jeunes qui voudraient mettre en route de nouvelles pratiques, tout en « dépolissant » l'entreprise, dans la précipitation. C'est l'affrontement entre anciens et nouveaux, l'affrontement des pratiques établies, rodées, quelquefois dépassées mais « instituées », et des pratiques novatrices qui ne cherche pas toujours à tirer parti de l'expérience acquise. <sup>[44]</sup>

## 6. Les causes des conflits

- **Sur les faits :** les faits sont perçus d'une manière différente parce que les yeux qui observent ces faits ne sont pas les mêmes.
- **Sur les causes :** les personnes ne donnent pas les mêmes explications d'un phénomène. Chacun interprète les causes par système de référence personnel.
- **Sur les objectifs :** les parties prenantes ne sont pas d'accord sur les buts à atteindre ; s'accorder sur des objectifs communs n'est pas facile.
- **Sur les moyens :** faut-il manœuvrer comme ceci ou comme cela ? Il y a désaccord sur les méthodes ou les outils à employer, les tactiques différentes.

---

<sup>44</sup> BREARD Richard et autre, op.cit, p. 21.

- **Sur les valeurs :** sur le plan moral, politique, idéologique, sur celui des principes, les valeurs divergent, les critères d'évaluation ne sont pas identiques.<sup>[45]</sup>

### 7. Les sources de conflit à l'intérieure du groupe

L'insatisfaction d'un de vos collaborateurs peut être une source de malaise ou de mécontentement permanent. Elle peut provenir de plusieurs causes.

Il estime qu'il n'a pas les moyens suffisants pour accomplir sa mission. Ses tâches sont trop lourdes et trop nombreuses. Quelles peuvent être les causes de ce décalage ?

- *Des causes objectives :* la charge de travail est effectivement trop lourde pour une seule personne et avec les moyens à sa disposition. La personne a cru pendant un certain temps qu'elle pourrait y arriver, mais elle doit se rendre à l'évidence qu'avec la meilleure volonté et un engagement entier, elle n'arrive pas à tout faire. En générale, elle parvient à dire son mécontentement, du moins à ses collègues. Le mécontentement est donc visible, perceptible. Quelle est la solution ? Vous devez d'abord redéfinir les tâches et inventorier tous les moyens disponibles actuellement. S'il s'avère effectivement que votre collaborateur n'a pas suffisamment de moyens, vous envisagez de lui en accorder de supplémentaires : plus d'heures si la personne est à temps partiel, des locaux plus adaptés, des outils plus performants, une personne pour l'aider ou le seconder. Vous pouvez aussi lui enlever certaines tâches pour les redistribuer aux autres membres de l'équipe. Vous pouvez encore supprimer des tâches secondaires ou devenues sans intérêt.

Une mauvaise organisation dans l'emploi du temps de votre collaborateur : il perd trop de temps en futilités, ne distingue pas l'essentiel du superficiel, passe trop de temps à une tâche secondaire et n'en a plus assez pour accomplir des tâches

---

<sup>45</sup> STERN Patrice et autres, La boîte à outils de la négociation, Éditions Dunod, Paris, 2010, p. 4.

importantes. Il fait des poses trop longues ou mal planifiées dans la journée. Pour résoudre ce problème d'organisation, vous lui proposez un entretien pour l'aider à mieux s'organiser : vous renvoyez avec lui les priorités, et vous le faites travailler en duo avec une personne expérimentée lorsque c'est possible.

Votre collaborateur veut en faire trop par zèle, ou parce qu'il empiète sur le poste de ses collègues « qui ne font pas le boulot », d'après lui, il s'arroge ainsi de pseudo toute-puissance à pallier les manques ou dysfonctionnement réels ou imaginaires des autres membres de l'équipe. Avant de convoquer votre collaborateur, vous devez vous poser certaines questions concernant les causes de cet excès de zèle. Y a-t-il un problème de communication entre votre collaborateur et vous-même, c'est-à-dire ne vient-il pas vous voir pour vous expliquer ce qui ne va pas, ou bien ne veut-il pas dénoncer le comportement d'un ou de plusieurs collègues ? Ya-t-il un problème de définition de poste ou encore, ne contrôlez-vous pas assez ce qui passe dans votre équipe ou service ?

- Votre collaborateur affiche en permanence une humeur exécrationnelle. Il morigène continuellement, empoisonne l'atmosphère, n'est jamais content, il est stressé. Il peut être efficace d'un certain côté, mais il est la cause d'un gaspillage d'énergie qui nuit au rendement ou à la qualité des services rendus. Comment corriger cet état de fait, pour bénéfice de tout le monde ? Voyez d'abord si la mauvaise humeur de votre collaborateur est passagère. Il traverse peut-être une période difficile de sa vie en raison de problèmes familiaux ou personnels graves. Sinon, convoquez-le dans votre bureau et discutez tranquillement au sujet de sa mauvaise humeur qui nuit à la qualité des relations dans votre équipe. Il y a sans doute une ou plusieurs causes à ce mécontentement chronique : il veut peut-être évoluer vers une autre mission, changer de service, travailler moins ou travailler plus, travailler avec d'autres personnes ou surtout pas avec certaines,

avoir plus de responsabilités, suivre une formation qu'il attend depuis des années. Les sources de mécontentement sont innombrables et le mieux est de les lui demander. S'il veut plus de responsabilités, dites-lui que vous y réfléchirez quand il vous aura fait des propositions et que vous en aurez discuté avec votre hiérarchie si nécessaire. <sup>[46]</sup>

## **8. La stratégie des acteurs face au conflit**

### **8.1. L'évitement**

Cette stratégie se définit par le refus de discussion de la situation problématique, les personnes qui adoptent cette stratégie préfèrent ne pas s'engager malgré qu'ils sont conscients que cette attitude ne permet pas de résoudre les situations problématiques, il arrive que certains conflits engendrent peu de conséquences ou bien les personnes concernées par les conflits voient que les chances de satisfaire leurs besoins sont très limitées dans cette situation, les parties qui adoptent cette stratégie perdent. <sup>[47]</sup>

### **8.2. L'accommodation**

Lorsqu'une partie s'engage dans un conflit, elle est convaincue de ce pouvoir obtenir satisfaction, elle a tendance à adopter une attitude conciliante, autrement dit, en situation de conflit, ces individus permettent aux autres de satisfaire leurs intérêts ou déterminent dès lors. De leur discussion, les membres des deux groupes en conflit n'aborderont que les points où il y a accord plutôt que de discuter les points de divergence, ces derniers seront mis en évidence à condition de négocier une des solutions qui seraient satisfaisante pour les deux parties dont une des parties permettra à l'autre de satisfaire ses besoins sans s'opposer.

---

<sup>46</sup> BREARD Richard et autres, op.cit, p. 66.

<sup>47</sup> Ibid, p. 51.



### **8.3. Le compromis**

Lorsque les individus composant les deux parties, adoptent une attitude de compromis en situation de conflit, ils consentent à faire des sacrifices considérables, en effet, cette stratégie ne permet de satisfaire ni les intérêts des uns ni les intérêts des autres mais on cherche une solution mitoyenne qui sera satisfaisante pour les deux parties, c'est-à-dire elle permet aux parties de satisfaire partiellement leur objectifs.

### **8.4. La compétition**

Dans ce cas, les individus ont l'intention de satisfaire leurs propres intérêts au détriment des intérêts des autres en se servant de leurs pouvoirs pour imposer leurs points de vue, cette réaction peut se justifier en période de crise.

### **8.5. La collaboration**

Dans ce type de stratégie, les individus cherchent une solution qui permettra de satisfaire les besoins des deux parties engagé dans le conflit malgré que la recherche de cette stratégie soit difficile ou les individus ont limite conviction qu'elle existe, amis à condition de fournir tous les efforts pour les trouver.

### **8.6. La dénégarion**

C'est un mécanisme de défense contre une situation ingérable. Lorsque nous sommes dans l'incapacité d'affronter une réalité trop pénible, nous la nions tout simplement. Il y a des personnes qui ignorent systématiquement les critiques parfois explicites qu'on leur adresse. Dans le cas du conflit, la personne nie jusqu'à son existence même, elle tente de ne pas s'impliquer en conservant une attitude est souvent possible tant que la personne n'est pas directement mise en cause. Mais comme en générale un conflit non résolu finis par s'étendre, cette personne est souvent rattrapée. Nier le conflit et éviter l'affrontement n'empêche en aucun cas

la dégradation de la situation. La personne tente ainsi de se protéger parce qu'elle ne veut pas croire à un affrontement imminent et parce qu'elle espère que le petit problème se résoudra de lui-même.

### **8.7. La démission**

C'est une attitude assez répandue. Elle consiste à détourner les situations, à remettre à plus tard, à éviter la discussion.

C'est souvent une attitude de soumission, elle passe par un abandon de ses positions, de ses intérêts. Cette démarche conduit à une dévalorisation de soi, ou au moins à un manque d'affirmation de soi, de ses idées, de ses opinions, de ses valeurs. Le renoncement à ses droits, à son autorité, à son propre pouvoir caractérise cette attitude.

Démissionner, c'est aussi vouloir arrondir les angles et valoriser les relations plutôt que d'essayer de résoudre le conflit, mais au fond l'acteur ne doit pas céder, car il ne gagnera pas l'estime de l'autre partie, au contraire cette attitude peut faire passer cet acte pour de l'indifférence ou de la faiblesse de caractère.

### **8.8. La recherche de solution**

C'est certainement la méthode la plus réaliste, les personnes se sentent pleinement impliquées dans le conflit et essaient d'écarter tous les préjugés concernant la situation. Elles ont une véritable volonté d'aboutir à une résolution du problème dans le respect de l'autre. Pour elles le conflit doit déboucher sur un accroissement des gains pour chaque partie. 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. <sup>[48]</sup>

---

<sup>48</sup> BREARD Richard et autres, op.cit, p. 51 et 53.

## 9. Les conséquences du conflit

Les théoriciens du conflit dans l'organisation ne sont pas d'accord sur les conséquences qui peuvent accompagner les conflits, certains pensent qu'ils ont des effets négatifs et d'autres croient qu'ils ont des effets positifs. <sup>[49]</sup>

### 9.1. Les conséquences constructives

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

Selon l'approche structuro-fonctionnelle les conflits sont bénéfiques à l'organisation parce qu'ils conduisent à la stimulation, à l'innovation, à l'adaptation et à la constatation de meilleures prises de décisions, soit pour la construction de futurs résultats optimaux, ou pour autant, l'intégration d'opinion divergentes, en effet les conflits sont de point de vue psychologique un moyen qui permet à l'individu de se décharger de ses frustrations. Du point de vue sociologique les conflits encouragent le changement social, en outre l'approche structuro-fonctionnelle souligne que l'absence de conflits risque d'engendrer des conséquences négatives telles que la réflexion limitée dans les groupes, l'effet Janis, l'apathie et la stagnation, le conflit est donc un phénomène omniprésent dans les organisations.

### 9.2. 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

---

<sup>49</sup> JONATCH Mary, Théories des organisations, Édition de BOECK Université, Paris, 2000, p. 317.

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 souffrent.

En générale, les conflits majeurs provoquent une réduction de la confiance mutuelle, dont chacun des membres de l'organisation abandonnera les objectifs du groupe pour se consacrer à ses objectifs personnels, de plus un conflit non résolu peut entraîner une démotivation des individus, une rupture de lien de confiance et de renforcement de l'hostilité à toute situation conflictuelle future. <sup>[50]</sup>

---

<sup>50</sup> SHIMON Dalan et autres, **Psychologie du travail et comportement organisationnel**, 2<sup>ème</sup> Édition Gaétan Morin, Canada, 2002, p. 207.

# Chapitre III

## Chapitre III : La gestion des conflits entre catégories socio-professionnelles

### 1. La négociation

La négociation est l'activité mettant en présence deux ou plusieurs parties (individus, groupe, délégation) qui en raison de leur interdépendance, veulent trouver une issue satisfaisante et non violente à une situation exigeant, de la part de chacun, la prise en compte de la réalité de l'autre.<sup>51</sup> La négociation nous apparaît alors comme une confrontation de protagonistes étroitement ou fortement indépendantes, liés par un certain rapport de force et présentant un minimum de volonté d'aboutir à un arrangement en vue de réduire un écart, une divergence afin de construire une solution acceptable au regard de leurs objectifs et de la marge de manœuvre qu'ils s'étaient donnée.<sup>[52]</sup>

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

La négociation n'a pas pour seule fonction de mettre fin à des conflits, elle permet aussi aux individus et aux organisations de nouer des relations nouvelles ou de mieux organiser leurs relations.<sup>[53]</sup>

---

<sup>51</sup> AUDEBERT Patrick, **La négociation**, Édition D'organisation, Paris, 1995, p. 34.

<sup>52</sup> BELLENGER Lionel, **Stratégie et tactique de négociation**, 3<sup>ème</sup> Édition ESF, Paris, 1999, p. 17.

<sup>53</sup> GARBY Thierry, op.cit, p. 14.

### 1.1. Préparer la négociation

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

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

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

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

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

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

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

À travers ces trois dimensions, dix atouts sont à passer en revue.

**Tableau N° 1** : Les dix atouts de la préparation selon trois dimensions <sup>[54]</sup>

Dimension des personnes <i>Qui ?</i>	1. Relation interpersonnelles 2. Relation de mandat 3. Relation entre parties prenantes
Dimension des problèmes <i>Quoi ?</i>	4. Motivation 5. Solution à la table 6. Justification 7. Solution hors table
Dimension du processus <i>Comment ?</i>	8. Planification de la réunion 9. Communication 10. Organisation logistique

<sup>54</sup> BIRIEN Jean-Louis, Pratique des relations et négociation sociale, 3<sup>ème</sup> Édition Dunod, Paris, 2006, p. 39 et 41.



## **1.2. La spécificité de la négociation des conflits**

Le besoin de négocier la solution d'un conflit implique l'existence d'un conflit. En pratique, pour le négociateur, cela signifie qu'il va devoir travailler avec un vécu douloureux qui aura, le plus souvent, fait naître des frustrations chez une partie au moins et fait apparaître une certaine agressivité entre les différentes parties. <sup>[55]</sup>

### **1.2.1. Un vécu**

Le conflit ne naît pas de rien. Il naît de faits, de paroles, d'attitudes qui sont compris à tort ou à raison, par une partie comme les entraves à sa volonté. Ce peut d'ailleurs être la simple volonté de vivre paisiblement avec ce qu'on a et comme on est. Pour qu'il y ait un conflit, il faut que les parties aient toutes vécu quelque chose qui les oppose.

Il est rare que ce qui les oppose se soit produit sans qu'une relation ait précédemment existé entre elles. C'est le cas si on négocie la réparation d'un accident de la route, par exemple. Il y a un vécu mais, en principe, pas de relation préexistante entre la victime et le responsable. Le plus souvent les parties se sont aimées, ont été mariées ou ont vécu ensemble ; elles ont été voisines pendant un temps ou depuis toujours ; elles ont signé et exécuté un contrat. Elles ont donc partagé des instants de vie et, antérieurement au conflit, ces instants auront, le plus souvent, été positif ou du moins acceptables. Un vécu antérieur positif pose la question d'un avenir commun acceptable ou heureux <sup>[56]</sup>.

### **1.2.2. Une souffrance**

Ce vécu est terminé dans une souffrance, lorsqu'il existe clairement une victime et coupable, il y a évidemment une souffrance de la victime, cela est évident. Il existe aussi et il est très important de le comprendre, une souffrance du coupable. Le coupable souffre d'être menacé de sanction. Cela est vrai même

---

<sup>55</sup> GARBY Thierry, op.cit, p.15.

<sup>56</sup> Ibid, p. 16.

lorsqu'il éprouve du remord. La sanction ou la réparation seront lourdes à supporter. Elles lui causeront une souffrance et la menace de devoir la subir est une souffrance en elle-même, cette idée n'est pas sympathique, on veut que le coupable paie et se taise.

Mais il s'agit de négocier, c'est-à-dire d'obtenir le consentement des deux parties, y compris celui du coupable. Il faut donc comprendre d'abord ce qui peut le décider, lui aussi, à donner son accord. Le premier facteur susceptible de provoquer le consentement, c'est le soulagement de la souffrance subie.

La plupart des négociateurs de conflits le savent très bien mais ils s'emploient à menacer le coupable de toutes les poursuites et sanction possibles en espérant ainsi le faire céder. Ce faisant, ils obtiennent généralement l'effet inverse. La menace formulée par le négociateur « adverse » appelle une réaction. Elle exige que celui qui la reçoit, renvoie la balle et menace à son tour. On entre dans la spirale contentieuse.

Il y a beaucoup plus à gagner à prendre en considération la souffrance existant à l'instant où se noue la négociation et à l'évaluer. Plutôt que de dire « vous verrez ce que je vais vous faire subir », il vaut mieux adopter une attitude compatissante : « vous voilà dans de beaux draps ! Que pensez-vous pouvoir faire pour vous en tirer ? ».

Le plus souvent, dans une négociation de conflit, il n'y a pas clairement de victime ni de coupable. Il y a des personnes que les circonstances opposent sans qu'elles le souhaitent. Toutes ces personnes (physiques ou morales) souffrent d'une douleur également respectable, même si elle varie d'intensité de l'une à l'autre, même si une des parties paraît être à l'origine du problème.

Pour pouvoir découvrir où se situent les points d'accord possibles, c'est-à-dire pour apprendre ce qui peut emporter le consentement de l'autre partie, il faut d'abord connaître la nature et l'intensité de la souffrance que lui cause le conflit.

Cette souffrance n'est jamais nulle. Celui-là même qui vous a fait tomber dans un piège a quelque chose à gagner : que cela n'entraîne ni représailles ni conséquence. Cette inquiétude peut être bien faible par rapport au dommage qu'il a causé. Cela n'en constitue pas moins un levier de négociation pour l'amener à la table de négociation ou pour obtenir son consentement, voire des propositions de sa part. <sup>[57]</sup>

### **1.2.3. Un affrontement – la spirale contentieuse**

Cette souffrance subie se traduit généralement par le désir, plus ou moins avoué, d'en infliger une autre à la partie qu'on rend responsable de son malheur, même si ce désir n'existe pas à l'origine, il se manifesterait vraisemblablement dans la négociation. De nombreux mauvais négociateurs aiment pratiquer une stratégie de terreur. Ils négocient en affirmant toujours plus fort leur prétendu bon droit et leurs exigences, en balayant d'un revers de la main toutes les considérations des autres parties. Ceci n'a d'autre effet que de convaincre celui qui parle et de braquer celui qui entend. Celui-ci ne pense désormais plus qu'à réagir. Il se raidit au lieu de s'assouplir.

La négociation d'un conflit commence ainsi très habituellement par un affrontement. On aboutit donc rapidement à la spirale contentieuse décrite dans l'introduction. Tout mouvement d'une partie est ressenti comme une agression par les autres qui souhaitent aussitôt réagir par le plus violent possible<sup>58</sup>.

### **1.2.4. Éclaircir l'horizon, (re)créer la confiance**

Le premier devoir du négociateur de conflit est d'empêcher que cette spirale contentieuse s'amorce et, si c'est le cas, de la casser.

Pour cela, il faut comprendre que le premier besoin d'une partie dans n'importe quelle négociation est de percevoir de la considération de la part de son (ou ses) interlocuteur(s). Sans ce sentiment, la confiance nécessaire à un

---

<sup>57</sup> GARBY Thierry, op.cit, p.16.

<sup>58</sup> Ibid, p.17.

accord et à son exécution n'apparaître jamais. On ne pourra même pas voir émerger le désir d'un accord. Les parties souhaitent l'affrontement comme un soulagement, comme le moment où elles seront enfin débarrassées du conflit dont les avocats ou les militaires s'occuperont.

Les actions menées pour recréer la confiance sont de trois ordres :

- a) il faut permettre à la frustration, à la souffrance de l'autre de s'exprimer et montrer qu'on la prend en considération. Ceci n'interdit pas d'exprimer ses propres émotions. Bien au contraire, cela le permet car celui qui aura été entendu, sera beaucoup plus prêt à vous entendre ;
- b) il faut capitaliser sur le vécu positif antérieur, s'il en a existé un. En amenant les parties à évoquer ce qui a été le meilleur dans leur relation antérieure, on crée un climat de détente et on insinue l'idée qu'une relation apaisée est possible voire crédible ;
- c) il faut marquer qu'on croit ou qu'on voudrait un accord. C'est en montrant à l'autre que vous avez besoin et envie d'avoir confiance en lui que vous l'amènerez à mériter votre confiance. <sup>[59]</sup>

### **1.2.5. Les trois issues : résoudre, recrée la relation, créer une autre relation**

La négociation d'un conflit connaît trois types d'issues :

- a) la résolution du conflit : elle consiste à donner partiellement satisfaction à chacune des parties sur leurs réclamations ou sur d'autres points qui les satisfassent. On peut soit partager le champ de blé, soit l'attribuer à une partie qui financera l'acquisition du moulin par l'autre ;
- b) on peut recréer la relation. Si la querelle ne s'est pas envenimée au point de rendre la relation impossible, si le conflit était né de circonstances passagères ou de malentendus, la relation antérieure peut être recréée à l'identique ou

---

<sup>59</sup> GARBY Thierry, op.cit, p.17.

sous réserve de modifications. Cette solution n'empêche d'ailleurs pas qu'une partie reçoive une indemnisation pour le préjudice qu'elle a subi du fait du conflit ;

- c) on peut recréer une autre relation dans le cas où la confiance a subsisté entre les parties ou a été recréée dans la négociation et où les parties reconnaissent que leur ancienne relation n'est plus appropriée et qu'elles ont intérêts à en nouer une autre. À nouveau, cette solution n'empêche pas qu'une partie soit indemnisée pour le préjudice qu'elle a subi du fait du conflit. Ce sera typiquement le cas lorsqu'un employé licencié deviendra collaborateur externe ou sera réembauché pour de nouvelles fonctions.

Ces trois issues sont les seules possibles à la négociation d'un conflit. Une des premières tâches du négociateur de conflit sera de détecter là où lesquelles sont possibles et souhaitables. <sup>[60]</sup>

### **1.3. Les principes de négociation et leur application aux négociations de conflits**

Toute négociation répond à des fondamentales être comprises et assimilées pour savoir gérer une négociation spécifique, pour comprendre ce qu'il s'y passe et pour pouvoir la mener vers un accord. Ces règles ont été mises à jour au sien du Harvard Négociation Project de l'Université d'Harvard aux États-Unis et publiées en 1981. <sup>[61]</sup>

#### **1.3.1. Séparer les gens du problème**

Pour qu'un problème être résolu, il faut qu'on puisse en discuter avec le moins de passion négative possible. Il faut donc éviter que les solutions envisagées soient ressenties comme affectant personnellement négociateur et/ou les personnes qu'ils représentent. Il faut les séparer du problème. Pour cela, il ne faut pas nier ou ignorer les émotions. Au contraire, il faut les laisser s'exprimer

---

<sup>60</sup> GARBY Thierry, op.cit, p. 18.

<sup>61</sup> Ibid, p.18.

et traiter le problème de la relation entre les personnes. Mais ce problème affectif doit être traité séparément du problème de fond. Il doit être traité avant le problème de fond. <sup>[62]</sup>

### **1.3.2. Négocier sur les intérêts et non sur les positions**

S'il faut traiter les émotions qui existent à l'ouverture de la négociation, il faut aussi éviter que de nouvelles émotions négatives apparaissent en cours de négociation. Il faut éviter l'agression.

Une position d'exigence est souvent ressentie comme une agression. Il faut donc éviter de négocier sur des positions. Il faut négocier sur intérêts des parties et ne formuler des positions que lorsqu'on réussit à rapprocher les points de vue sur les intérêts.

Définissons ce que sont un intérêt et une position. L'intérêt est le besoin ressenti par quelqu'un. La position est une exigence vis-à-vis d'une autre partie. « J'ai faim » exprime un intérêt. « Je veux ta part du gâteau » est une position. Celui qui exprime un intérêt pose un problème à lui-même et aux autres. Il invite l'autre à l'aider à le résoudre. Celui qui exprime une position met l'autre position de défense.

Un intérêt est toujours légitime même s'il est déraisonnable, car il n'affecte que celui qui l'éprouve. Une position dit : « je veux être riche à milliards », vous trouverez peut-être cela excessif mais c'est son affaire. Mais s'il vous dit « Déshérite mes frères et sœurs et laisse-moi tout », il agresse ses frères et sœurs et vous-même (qui pourtant n'avez pas d'intérêt financier dans l'affaire).

La discussion sur cette position sera nécessairement orageuse. Mais la discussion sur la question de savoir s'il convient d'être riche à milliards sera décontractée. Reprenant la première règle, vous commencerez par demander à votre fils pourquoi il veut tant d'argent ; ce que l'argent peut lui apporter ; s'il

---

<sup>62</sup> GARBY Thierry, op.cit, p.19.

n'y a pas d'autre moyen d'obtenir ce qu'il souhaite, etc. Vous l'aurez ainsi détaché de ses exigences financières pour traiter de ses besoins réels. Lorsque vous aurez compris ceux-ci, vous pourrez discuter avec lui de la question de savoir si la satisfaction de ses besoins passe réellement par l'argent et, dans l'affirmative, dans quelle mesure cela doit affecter vos dernières volontés.<sup>[63]</sup>

### 1.3.3. La BATNA

Ce terme correspond aux initiales de « Best Alternative to a Negotiated Agreement », la meilleure alternative à un accord négocié. C'est un concept très important pour fixer ses objectifs de négociation et faire respecter sa position par l'autre partie.

En négociation conflictuelle privée, la meilleure alternative à un accord négocié, c'est la victoire judiciaire. Mais ce n'est pas simplement 100% des demandes. C'est le plein des demandes, affecté d'un coefficient de risque, affecté d'un autre coefficient tenant compte du temps nécessaire à obtenir une décision finale et à l'avoir exécutée, moins les frais, moins les intérêts, moins la valeur du temps perdu à gérer le procès, moins le bénéfice qu'on pourra faire des sommes obtenues amiablement. Tout ce qui est nettement au-dessus de ce chiffre est assurément bon à prendre. Tout ce qui est nettement en dessous doit être rejeté. Ce qui est autour de ce chiffre est à considérer et constitue le point d'équilibre de la négociation.

En procédant sérieusement à cette analyse avant de négocier, vous saurez jusqu'où vous arrêter. Il vaudra sans doute la peine de vous poser la question de le BATNA de l'autre partie pour savoir jusqu'où elle peut aller et quand elle commence à bluffer.

---

<sup>63</sup> GARBY Thierry, op.cit, p.19.

En discutant dans la négociation, la BATNA de chacun vous ferez comprendre à l'autre ce qui est totalement inacceptable pour vous. Vous lui permettrez aussi de réaliser à partir de quel seuil a intérêt à accepter vos propositions. <sup>[64]</sup>

#### **1.3.4. Le champ des possibles**

Lorsque la négociation commence, les parties sont, en générale, focalisées sur des positions ou, du moins, concentrées sur un nombre limité de solution : nos deux cultivateurs n'ont à l'esprit que les propositions dans lesquelles le champ de blé peut être partagé. Il n'y a pas de solution satisfaisante à cette question. Si on doit partir partager, il y aura deux perdants.

Au contraire, lorsqu'on a discuté des intérêts profonds des parties, on peut partir à la recherche de tous les possibles. Ces possibles sont généralement très nombreux. Si chacune des parties recherche tout ce qui est possible, sans hésiter à s'éloigner de la querelle initiale sur les positions, on découvrira en général des solutions permettant de satisfaire les intérêts réels sans devoir trancher la question insoluble d'origine. On aboutira à un accord gagnant/gagnant !

#### **1.3.5. Utilisation de critères objectifs**

Trop de négociations se nuent sur des critères irrationnels ou obscurs et rendent ainsi impossible toute solution.

On rencontre souvent cet obstacle dans les négociations avec les grandes sociétés et notamment les assurances. On entend alors : « *je ne bougerai pas de ce chiffre car c'est la politique de notre société de ne pas aller plus loin.* » Entre personnes physiques, un chiffre sera souvent justifié par une simple considération du type : « *de toutes façons, j'ai décidé que je n'irai pas plus loin.* »

---

<sup>64</sup> GARBY Thierry, op.cit, p. 20.



Le seul moyen de casser cette barrière irrationnelle est de demander à l'autre partie de justifier son point de vue par des critères objectifs. Généralement elle refusera et restera enfermée dans sa logique.

Pour la décidé à en sortir, il faut utiliser la BATNA avec des critères objectifs. Par exemple, inviter l'autre partie à vous expliquer pourquoi vous devriez accepter une offre qui n'atteint pas votre BATNA ; proposer des critères objectifs d'évaluation de la position de l'autre partie, etc. si votre interlocuteur souhaite vous voir accepter l'offre et si vous lui avez fait sentir que vous n'accepteriez aucune offre qui ne soit pas objectivement satisfaisante, vous l'inciterez ainsi à vous faire une offre raisonnable, à modifier ses positions pour les rendre objectivement acceptables.

Ceci suppose que vous soyez également disposé à vous en tenir à ce qui est objectivement raisonnable. Cette méthode ne vous permettra pas d'obtenir des résultats extravagants. <sup>[65]</sup>

#### **1.4. Conclusion de la négociation**

Une négociation sociale peut se conclure de différentes façons :

- un accord signé par la totalité des organisations syndicales ou par celles qui représentent la majorité du personnel ;
- un accord signé des organisations syndicales représentant une minorité seulement du personnel. Un tel accord est juridiquement valide mais évidemment moins légitime qu'un accord majoritaire. Il peut être sans valeur lorsque les organisations majoritaires font valoir leur droit d'opposition ;
- un échec fondé sur un constat de désaccord et une incapacité à rapprocher les points de vue et à bâtir un compromis ;
- un échec formel correspondant à une acceptation implicite, les organisations syndicales préférant laisser à la direction la responsabilité de la solution qui sera adoptée.

---

<sup>65</sup> GARBY Thierry, op.cit, p. 21.

Certaines négociations, notamment les négociations salariales annuelles, peuvent se terminer ainsi sur une entente tacite. Les organisations syndicales ne signent pas, mais, dans la pratique elles ne contesteront pas la politique appliquée. Les syndicats auront utilisé les discussions en jouant le rôle d'un groupe de pression afin d'infléchir le contenu de décisions qu'ils ne souhaitent pas partager, tout le monde se contentant alors de l'application unilatérale de la politique décidée par la direction. Il en va autrement quand l'enjeu de l'accord est la mise en application de nouvelles dispositions dont l'application unilatérale n'est pas envisagée. La communication sur les causes de l'échec sera à la fois délicate et indispensable. Délicate car il est toujours difficile de parler de ce qui n'a pas réussi, le risque étant d'exacerber les rancœurs. Indispensable, car il faudra bien surmonter les difficultés rencontrées. Une communication peu formalisée, par le biais du canal hiérarchique, sera sans doute alors la plus appropriée.<sup>[66]</sup>

---

<sup>66</sup> LANDIER Hubert, Le guide des relations sociales dans l'entreprise, Édition D'organisation, Paris, 2006, p. 229.

## 2. Autres méthodes de résolution des conflits

### 2.1. La médiation

La médiation fonctionne à peu près comme la conciliation mais le médiateur n'est pas tenu de rechercher une solution à tout prix. Son rôle est d'abord et avant tout de restaurer la communication, de faire en sorte que les opposants entretiennent une relation plus pacifique en surmontant leurs antécédents. Il s'efforce d'être réaliste, concret et objectif.

La démarche fonctionne en quatre temps :

1. Préparation d'un climat favorable et instauration des règles de travail ;
2. Présentation des faits à tour de rôle par les personnes en conflits. ;
3. Recherche de solution ;
4. Formulation d'un accord et transcription écrite, signature de contrat par les protagonistes.<sup>[67]</sup>

Nous verrons ainsi que la médiation, lorsqu'elle est formalisée, peut être définie comme une méthode de facilitation de la communication et plus spécifiquement, un mode alternatif de résolution des conflits et surtout à leur prévention.

Dans un premier temps, il nous semble plus judicieux de mettre l'accent sur l'esprit que nécessite la médiation, plutôt que de développer un processus dont l'appropriation ne peut se faire qu'après l'intégration des éléments à la fois techniques et philosophiques qui est à la base de la médiation. Parce que la médiation implique une certaine manière de considérer le monde et les relations interpersonnelles ; sinon la pratique ancestral des rapports de force n'aurait rien de plus à lui éviter.

---

<sup>67</sup> CARRE Christophe, Sortir des conflits avec les autres, Édition Eyrolles, Paris, 2004, p. 185.

La médiation est une approche globale qui prend en compte la situation présente et qui, pour favoriser le maintien d'un lien qualitatif de communication.<sup>[68]</sup>

## 2.2. La conciliation

Il s'agit de régler le désaccord à l'amiable en trouvant 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 le sceau de la confiance.

## 2.3. L'arbitrage

L'arbitrage est une justice privée par laquelle la résolution d'un conflit différé est sous-traitée à la connaissance des juridictions de droit commun pour être soumis à des personnes pour l'occasion de la fonction du juge.<sup>69</sup> Constitue de demande à un ou plusieurs tiers de statuer sur le litige par une décision liant les parties, ce ou ces tiers ne sont pas des juges étatiques, mais des personnes privées qui sont choisies par les parties soit directement soit par le biais d'une institution d'arbitrage qui se charge de les désigner.<sup>70</sup> Il dispose d'un pouvoir de contrainte et appuie son jugement sur des lois, des règles, des valeurs communément admises. L'arbitrage est approprié aux infractions, manquements ou transgressions classiques.<sup>[71]</sup>

L'arbitrage a ceci de commun avec la justice étatique qu'il tranche le litige. La sentence arbitrale qui en résulte, tout comme décision judiciaire, s'impose aux parties. Celles-ci ont certes, choisi librement de se soumettre à l'arbitrage, et ce faisant choisi leur juge elles-mêmes d'un commun accord, mais elles ne sont pas ensuite maîtresses de la décision qui en résulte et ont dès la signature de la

---

<sup>68</sup> LASCoux Jean-Louis, **Pratique de la médiation**, Édition ESF, Paris, 2001, p. 19.

<sup>69</sup> CAPARASSE Olivier, **Les sociétés et l'arbitrage**, Édition Brylant, Bruxelles, 2002, p. 9.

<sup>70</sup> GARBY Thierry, op.cit, p. 10.

<sup>71</sup> CARRE Christophe, op.cit, p. 185.

clause, accepté d'avance et irrévocablement de se soumettre à ladite décision qu'elle soit sauf cas exceptionnel de recours.

Cette perspective d'une décision contraignante et quasi-définitive peut à chercher d'autres voies de résoudre des conflits que l'entreprise maîtrisera d'avantage. <sup>[72]</sup>

---

<sup>72</sup> MOISSINA D'HARCOURT Marie-Caroline, **La pratique de l'arbitrage au service de l'entreprise**, Édition Economica, Paris, 2002, p. 13.

# Chapitre IV

## Chapitre IV : Le cadre pratique

### 1. Présentation du terrain d'étude<sup>[73]</sup>

Notre stage pratique nous a permis de connaître la Sarl, IBRAHIM et fils-Ifri. Dans cette présentation on commencera par une vue générale sur la société et finira par la présentation détaillée de la structure du département des Ressources humaines.

#### 1.1. Historique de l'entreprise

La Sarl IBRAHIM et fils-Ifri est une société industrielle spécialisée dans la production des eaux minérales et autres boissons diverses, elle contribue au développement du secteur agroalimentaire à l'échelle nationale.

À l'origine, en 1986, elle était la « Limonaderie IBRAHIM », créée sur les fonds propres de M. IBRAHIM Laïd, qui la gèrera une décennie durant. En 1996, elle est transformée en SNC (société à nom collectif), puis elle s'offrit le statut de Sarl (société à responsabilité limitée), composée de plusieurs unités de production.

Entreprise à caractère familial (les gérants en sont IBRAHIM Laïd et ses cinq fils), la Sarl IBRAHIM et fils-Ifri inaugure son premier atelier d'embouteillage le 20 juillet 1996. À cette date, plus de vingt millions de bouteilles ont été commercialisées sur l'ensemble du territoire national, chiffre qui atteindra quarante-huit millions d'unités en 1999, puis deux cent cinquante-deux millions.

La Société est située à Ighzer Amokrane, chef-lieu de commune et daïra d'Ifri-Ouzellaguen, dans la wilaya de Bejaia, dans le nord d'Algérie.

Elle est implantée à l'entrée Est de la vallée de la Soummam, en contrebas du massif montagneux du Djurdjura, son réservoir naturel d'eau.

---

<sup>73</sup> Cette présentation est faite à base d'un document officiel de l'entreprise Ifri.

## **1.2. Production**

Après un long parcours souterrain, à partir des hautes montagnes du Djurdjura, l'eau *Ifri* est directement pompée de la nappe phréatique vers le centre de filtration. La société fonctionne vingt-quatre heures sur vingt-quatre avec des lignes de production automatisées et équipées de systèmes de contrôle de qualité. L'entreprise est dotée de son propre laboratoire d'analyse, équipée d'un matériel performant, où l'on s'assure de la conformité des produits.

Au jour d'aujourd'hui, étant conscient de la nécessité d'innovation et de créativité, la gamme de produit est riche, d'une cinquantaine d'articles qui sont de l'eau minéral plate, gazéifiée et aromatisée, des sodas aux goûts, les eaux fuités et les cocktails et des jus naturels sans arômes et sans conservateurs.

## **1.3. Les objectifs de l'organisme**

La réalisation des objectifs de la Société *Ifri* est relative à la mise en place de certains processus parmi lesquels celui de la gestion par objectif.

### **1.3.1. Classification par catégorie**

- **Économique**

Elle permet à une région de connaître un certain développement et une amélioration de son pouvoir d'achat.

- **Social**

Le taux de chômage dans cette petite localité a significativement baissé (plus de 1000 postes d'emploi).

- **Environnement**

Elle peut se prévaloir d'un impact positif sur l'environnement (aucun rejet toxique ou déchet polluant).



### 1.3.2. Classification à terme

Ils sont de l'ordre de deux catégories, des objectifs stratégiques (à long terme) et des objectifs opérationnels (à court terme).

### 1.3.3. Les objectifs stratégiques

- Devenir leader dans son domaine (marché des eaux minérales et boissons diverses) ;
- conquérir plus de postes sur le marché international.

### 1.3.4. Objectifs opérationnels

Chaque responsable de service de la Société doit traduire les objectifs opérationnels en plans d'action.

- **Aspect financier**

- ✓ Amélioration de la rentabilité de la société ;
- ✓ amélioration de la trésorerie ;
- ✓ augmentation des objectifs ;
- ✓ extension de son activité.

- **Aspect commercial**

- ✓ Gagner une image de marque, voire labéliser son enseigne par la mise en place d'un plan marketing judicieux ;
- ✓ augmenter le chiffre d'affaire ;
- ✓ être compétitif sur le marché, notamment en améliorant le rapport qualité-prix.

- **Aspect production**

*Chercher une meilleur production par :*

- ✓ la maîtrise des outils de production ;
- ✓ la maîtrise des coûts.

- **Aspects approvisionnement :**

- ✓ maîtriser les achats en améliorant le rapport qualité-prix ;
- ✓ développer et améliorer la gestion des stocks.

#### **1.4.Ifri dans le monde**

Après la réussite de son ancrage sur le marché national, la SARL s'est ouverte sur le marché international. Aujourd'hui, ses produits sont exportés vers plusieurs pays, à savoir : la France, le Portugal, la Belgique, l'Angleterre, l'Espagne, le Soudan, le Mali, le Niger, la Mauritanie, les Émirats-Arabes-Unies.

L'objectifs primaire de la SARL IBRAHIM& Fils-Ifri est l'élargissement de son réseau d'exportation vers d'autres pays.

#### **1.5.Effectifs de l'entreprise Ifri**

La SARL IBRAHIM& Fils-Ifri emploie un nombre de travailleurs qui a déjà franchi le seuil de 1025 salariés. Leur répartition est présentée dans le tableau N° 2:

**Tableau N°2 :** État des effectifs CDI, CDD et pré-emploi par structure au 31/01/2014 :

<b>Structures</b>	<b>CDD</b>	<b>CDI</b>	<b>Pré-emploi</b>	<b>Total</b>
Direction générale	06	25		31
H.S.E	/	08		08
Direction Finance et comptabilité	01	13	01	15
Direction Approvisionnement	04	12		16
Direction commerciale	18	21		39
Direction nationale des ventes	/	13		13
Direction Marketing& communication	06	02		08
Direction des RH/MGX	21	80		101
Direction Logistique	12	157		169
Chantier	29	43		72
Parc Ifri	11	85		96
Production	25	170		195
Zone 03	40	25		65
Direction Qualité	03	29		32
Service Hygiène et sécurité	02	82		84
Maintenance	33	48		81
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>813</b>		<b>1025</b>

**Source :** document officiel de l'entreprise.

### 1.5.1. La structure du département des Ressources humaines

#### 1.5.1.1. Installation de la direction RH dans la SARL

Sur les informations confiées par le D.R.H, nous avons constaté que le service qui s'occupait de la gestion et du suivi des travailleurs était celui de « Gestion et administration du personnel », et ça jusqu'à 2007. Le rôle de ce service se résumait à l'établissement des contrats et à la gestion de paie. C'est après 2007 que le directeur R.H a affirmé que « la SARL s'est dotée d'une D.R.H. suivant les changements de structure qu'a connus l'entreprise avec son D.A.G. actuel. »

Ce changement est intervenu sur initiative de ce dernier afin, poursuit le D.R.H, afin de « *mieux gérer le capital humain de l'entreprise* », et introduire d'autres changements vitaux dans l'entreprise (élargissement des champs d'activités, augmentation de l'effectif, etc.).

Nous avons récapitulé les développements connus pas ces services dans le tableau N° 3 :

**Tableau N°3** : Développement de la direction des ressources humaine (catalogue publicitaire Ifri).

	<b>Avant</b>	<b>Aujourd'hui</b>
Collaborateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable paie</li> <li>- Responsable contrat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DRHS</li> <li>- Service personnel</li> <li>- Service paie</li> <li>- Social</li> <li>- Moyens généraux</li> </ul>
Tâches effectuées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Établissement des contrats</li> <li>- Paie</li> <li>- Assurance des ouvriers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement + formation</li> <li>- Système rémunération</li> <li>- Gestion des carrières</li> <li>- Gestion du climat social</li> <li>- Information et communication</li> </ul>

**Source** : document officiel de l'entreprise Ifri.

### 1.5.1.2. Description de l'organigramme du D.R.H

#### ➤ Le directeur des Ressources humaines

Sa position au sommet de la hiérarchie l'amène à accomplir les missions suivantes :

- participer au bon fonctionnement et au maintien d'un climat social convivial, moyen de fédérer les travailleurs autour d'une culture d'entreprise qui s'insère dans la vision managériale de la direction de l'entreprise ;
- développer et gérer les compétences techniques et comportementales suivant une démarche d'optimisation et de valorisation des capacités de gestion des effectifs. Instauration d'une logique de compétence focalisée sur le cœur des matières de l'activité ;
- procéder à la gestion statique et prévisionnelle autour d'une politique managériale transversale et d'une gestion de l'évolution des carrières, des matières et des emplois organisés par famille professionnelle.

#### ➤ Assistante

Elle est chargée de :

- l'organisation de l'emploi du temps du responsable hiérarchique, des documents, des demandes d'emplois et des stages pratiques ;
- assurer la réception des courriers et fax, leur dispatching et départ ;
- assurer la saisie des titres de congé, mises en demeure, fiche de poste, décisions de sanction, attestations de stage ;
- répondre aux appels téléphoniques, noter les messages ;
- remplacer la secrétaire absente (remplacer la standardiste tous les samedis, en cas d'absence de celle-ci pour motif personnel).

#### ➤ Service personnel

Dirigé par un chef de service personnel, ce service contient les membres suivant :

**➤ Gestionnaires du personnel**

Chargé de l'application de la réglementation en matière de logistique du travail et remplir les registres réglementaires, voire :

- le registre du personnel (entrées, sorties) ;
- le registre du personnel étranger (entrées, sorties) ;
- le registre des congés annuels ;
- mise en demeure ;
- veille à la bonne affectation du personnel dans le cadre de l'organisation adoptée ;
- suivre l'évolution des carrières du personnel ;
- veille à remplir les fiches de poste ;
- gestion des dossiers administratifs du personnel et leur mise à jour ;
- déclaration à caractère spécial (C.N.A.S) ;
- tenir le fichier personnel ;
- pointage (l'entreprise dispose d'une pointeuse automatique mais on maintient toujours le pointage manuel) ;
- assurer le maintien de la descriptive générale ;
- procéder à la formation des dossiers de recrutement.

**- Les objectifs du département RH**

L'objectif du département RH est la prospection et le recrutement de son potentiel humain. Sa préservation et son développement en vue de réaliser la meilleure performance.

- Rechercher et sélectionner le potentiel humain ;
- contribuer à l'optimisation de l'emploi ;
- assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel ;

- contribuer à l'épanouissement des travailleurs par des actions de formation (perfectionnement et spécialisation).

- **La composition de la DRH**

Subdivisée en trois (3) grands services : service Paie, Personnel, Moyens généraux. En plus du règlement des problèmes sociaux du personnel de la bonne tenue de ses dossiers et du suivi de ses mouvements et carrières, cette Direction élabore également les paies. Ses missions et ses responsabilités sont :

- la mise en œuvre, la réalisation et la gestion des moyens humains et matériels de manière rationnelle et efficace ;
- assurer la souscription des personnels, des moyens matériels, des équipements, des documents, des archives et du transport de fonds ;
- coordonner, assister le service et la Direction en veillant au respect des procédures en vigueur ;
- envois des divers avis à l'ensemble des structures ;
- exportation des paies.

## 2. Analyse et présentation des résultats d'étude

### 2.1. Présentation de l'échantillon

Notre échantillon est composé de neuf (9) cadres moyens, il a été extrait d'une population-mère dont l'effectif est de 36 cadres moyens appartenant à l'entreprise Ifri. Avant de présenter la population d'enquête, il sera d'abord nécessaire de la situer dans la population mère et expliciter les conditions générales de l'enquête de terrain. Encadrer l'étude dans un intervalle de temps, un espace géographique donné et sur une population bien déterminée permettra de poser des jalons pour le chercheur et pour son lecteur.

#### 2.1.1. Les caractéristiques de la population-mère

Les tableaux N° 4 et 5 présentent quelques caractéristiques du corps des cadres moyens de l'entreprise Ifri.

**Tableau N°4 :** Répartition des cadres moyens de l'entreprise Ifri selon leurs directions.

<b>Direction</b>	<b>DRH</b>	<b>DFC</b>	<b>DCM</b>	<b>DL</b>	<b>DIG</b>	<b>DT</b>	<b>SA</b>	<b>DQ</b>	<b>HSE</b>
Nombre de cadres moyens	02	02	05	02	10	06	02	05	02

**Source :** document officiel de l'entreprise Ifri.

**Tableau N°5 :** Répartition des cadres moyens de l'entreprise Ifri selon le sexe au 31/01/2014.

<b>Sexe</b>	<b>Masculin</b>	<b>Féminin</b>	<b>Totale</b>
Nombre	32	04	36

**Source :** document officiel de l'entreprise Ifri.



### 2.1.2. Déroulement de l'enquête sur le terrain

L'entretien est réputé être parmi les techniques les plus difficiles de l'enquête sociologique à cause de la relation directe qu'il préconise entre l'enquêté et l'enquêteur. En raison de la nature de notre thème et sa complexité, cette technique adoptée nous a été très féconde.

L'intervalle de temps alloué dans lequel s'est déroulé la collecte des données des entretiens s'étala du 05-01-2014 au 12-02-2014. La durée moyenne des entretiens se situe entre 30 à 40 minutes. La période de stage est fixée durant la pré-enquête. Le choix de cette dernière est dû à la mise à arrêt de la plupart des lignes de production pour motif de révision et d'entretien. S'ajoutait à cela l'intervention du congé annuel pris par certaines équipes, libérant ainsi les cadres pour la conduite de notre entretien.

En ce qui concerne l'espace géographique dans lequel s'est déroulé la collecte des données, on souligne que la majorité des entretiens sont effectués dans les bureaux de nos enquêtés situés au siège social de l'entreprise. Un seul enquêté préféra répondre à nos questions à l'extérieur de l'entreprise.

La langue choisie lors des entretiens, le français, répondait à notre souci de fidélité de transcription – les traductions sont quelquefois ardues et ambiguës. Les cadres privilégièrent pourtant souvent de répondre en kabyle.

Pour mener nos entretiens, nous avons d'abord sollicité des rendez-vous auprès de chargés de formation. Il nous a également été utile de recourir à nos propres liens pour fixer quelques autres rendez-vous. Comme prévu, deux enquêtés ont décalé le rendez-vous sous la contrainte de temps et le changement de leur programme.

Lors de notre présence sur le terrain, nous avons décelé qu'une minorité d'enquêtés voit dans l'enquêteur un « *suspect* ». À son avis, l'enquêteur ne pourra que diffuser les propos recueillis et causer des ennuis. Ce type d'enquêtés ont

répondu avec circonspection à certaines questions qui leurs étaient apparues sensibles, question généralement liées aux relations sociales, et aux rapports à l'administration. Quelques autres enquêtés voient plutôt dans l'enquêteur un étudiant « *ambitieux et actif* ». Au contraire des précédents, ceux-ci abondaient en sympathie et encouragements, répondant à nos questionnements d'ailleurs d'une sincérité étonnante.

## **2.2. Analyse thématique horizontale des résultats d'étude**

Précisant pour garder l'anonymat de nos enquêtés, on citera uniquement pour chacun d'eux, son service. Les services dont ils relèvent seront codifiés comme suit : **Production (S1), Commercial (S2), Qualité (S3), HSE (S4), Logistique (S5), Technique (S6), Juridique (S7), GRH (8), Sécurité (S9).**

Pour analyser les résultats de notre étude, nous les avons répartis sur deux axes :

- A) le premier axe contient quatre questions relatives aux interactions provocatrices de conflits dans l'entreprise.
- B) le second axe contient six questions relatives à la gestion des conflits dans l'entreprise.

La figure N° 01 présente le schéma global suivie pour l'analyse horizontale.

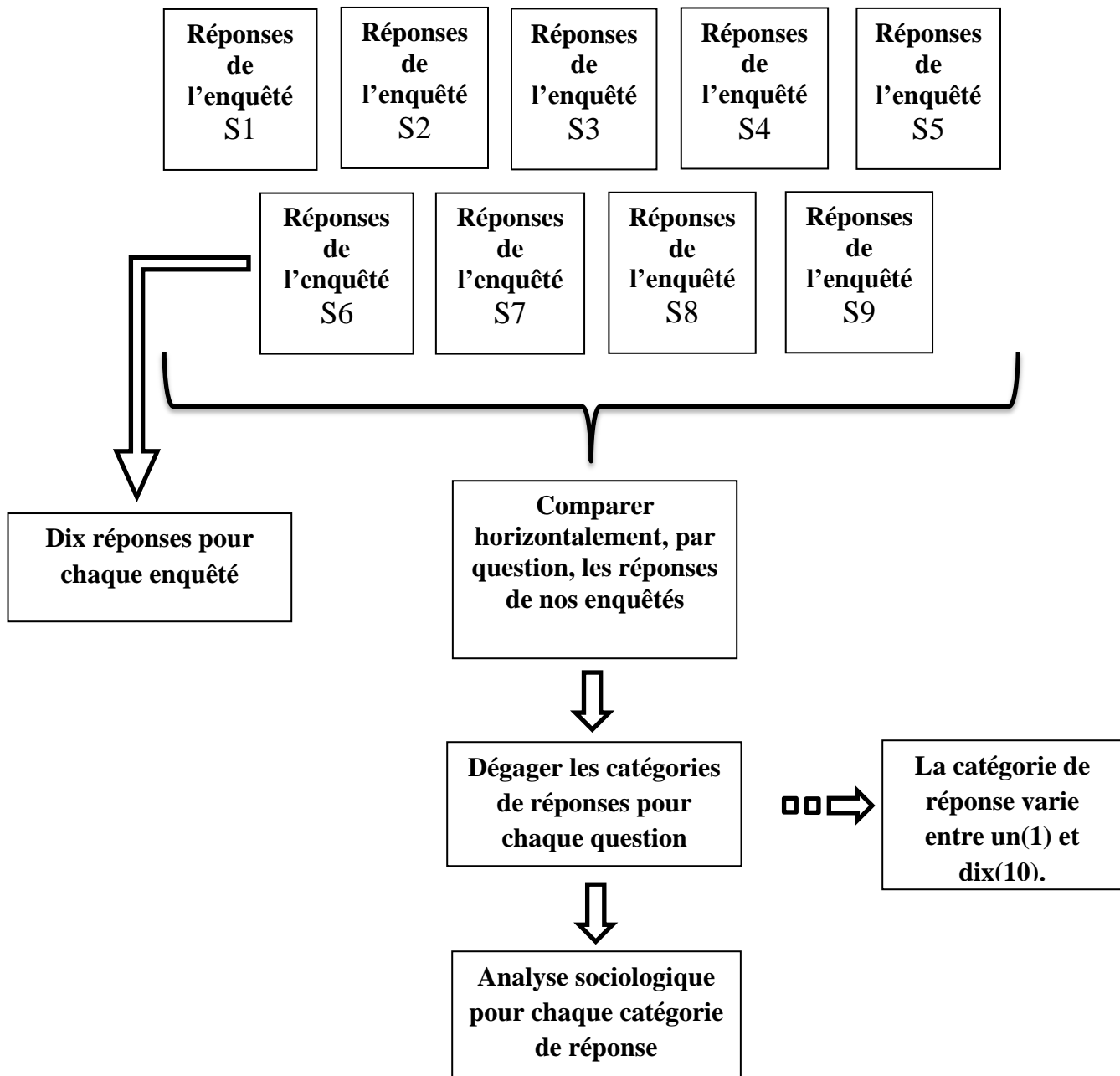


Figure N°01 : Schéma d'analyse thématique horizontale.

## ***A. Le premier axe relatif aux interactions provocatrices de conflits dans l'entreprise.***

### **1. Le climat relationnel dans votre entreprise**

Les réponses à la première question de notre guide d'entretien sont partagées en deux catégories. La première catégorie est représentée par les services suivants : **S1, S2, S4, S5, S6, S7 et S9** qui ont répondu que « *le climat relationnel de l'entreprise est "agréable", exceptés quelques petits conflits faciles à gérer au niveau de chacun des services cités ci-dessus.* »

Dans toutes les entreprises ou organisations, on rencontre, en général, divers types de conflits qui diffèrent selon la forme et le type. À *Ifri*, après notre collecte d'information on a constaté que la plupart des enquêtés confirment que le climat relationnel de l'entreprise est bon à part quelques conflits facile à gérer au niveau de leurs services respectifs. En analysant ces réponses on peut dire que ce bon climat social est le fruit de plusieurs facteurs sociaux et historiques de la région où est implantée l'entreprise. Par ailleurs, la ressource humaine de cette entreprise est majoritairement issue de la même région.

Une singularité est à souligner : la quasi-totalité des salariés sont issus de la même famille, un réseau familial les y recrute. La région d'Ouzellaguen est connue par sa structure villageoise et sa cohésion mécanique (des quatorze villages historiques). Chaque village possède un comité chargé de gérer les affaires de ses concitoyens. L'ensemble des quatorze villages ont un comité collectif, unique représentant de la société civile d'Ouzellaguen. Il gère toutes les activités en concertation avec les autorités communales et ça a un impact positif sur le fonctionnement de toutes les organisations de la région et l'entreprise *Ifri* en particulier est directement due à cette cohésion.

La plupart des cadres interviewés en conviennent que « *le climat relationnel est “agréable”*. » Cependant leur constat reste en suspens, introduit par cette éloquente conjonction de coordination : *mais*. Opposant le fait suivant au précédent, la conjonction insinue que ces cadres cachaient certaines vérités, les qualifiant probablement de petits conflits faciles à régler. La dissimulation de litiges peut être expliquée soit par une implication positive des cadres dans l'entreprise (instrumentalisant avec succès le sentiment d'appartenance), soit par une crainte de livrer la vérité et s'exposer ainsi à des sanctions si l'anonymat n'était pas assuré.

La deuxième catégorie de réponses données par les responsables des services **S3** et **S8** est la suivante : « *le climat relationnel dans nos services est “agréable”*. *Cependant, nous avons des conflits avec certains autres services.* » Cette réponse, en flagrante contradiction avec la première catégorie de réponses, dévoile une certaine vérité. D'après nos propres observations, appuyées sur le témoignage de quelques salariés, il est évident qu'il existe des conflits interservices. Plus proche de la réalité, cette catégorie de réponse reste pourtant minoritaire par rapport à la première catégorie de réponses. Il y a lieu de s'interroger pourquoi seuls deux enquêtés osèrent confirmer l'existence de ces conflits. La réponse serait que les entreprises familiales soumettent leurs salariés à des sanctions plus lourdes, allant, quand il s'agit de nouveaux recrutés, plus loin qu'à des ruptures de contrats.

## 2. Le genre de conflits qui existent dans l'entreprise *IFRI*

Les réponses à cette deuxième question de notre guide d'entretien sont partagées en deux catégories de réponses.

La première catégorie est représentée par les responsables des services suivants : **S1, S2, S4, S5, S8 et S9**, qui ont répondu que « *le genre de conflits existant dans l'entreprise Ifri sont des conflits d'intérêts, de domination et de rapprochement des responsables.* » À les en croire, ces conflits seraient dus à des facteurs socio-économiques, parmi lesquels : le déséquilibre du marché du travail (la demande d'emploi est supérieure à l'offre d'emploi), c'est-à-dire que la plupart des salariés ne sont pas en mesure d'assurer leur poste de travail (le licenciement risquant d'intervenir à tout moment). Redoutant par conséquent de se retrouver sans emploi, ils développent un comportement égoïste, chacun se préoccupant de ses propres intérêts. Il est également à signaler qu'un comportement similaire est observé chez certains responsables. En cas de défaillance, ils n'assument pas leurs responsabilités. En effet, le conflit d'intérêt peut être à l'origine du conflit relationnel, chaque salarié se méfiant dans ses interactions, ce qui conduit à des attitudes de répulsion entre salariés.

La deuxième catégorie de réponses est donnée par les responsables des services suivants : **S3, S6 et S7**. Ces derniers ont répondu que « *le genre de conflits existant dans l'entreprise d'Ifri sont les conflits interpersonnels.* »

Les conflits interpersonnels regroupent plusieurs types de conflits générés par les interactions entre les personnels de l'entreprise. Nos enquêtés ici n'ont pas précisé les types de conflits, contrairement à ceux de la première catégorie de réponses, qui les ont divisé en deux types de conflits. Dans la deuxième catégorie

---

de réponses, nos enquêtés, évitant d'évoquer de type particulier de conflit, nous laissé toute latitude d'en imaginer.

### 3. Les différentes formes d'informel existantes dans entreprise *IFRI*

Les réponses à la troisième question de notre guide d'entretien sont partagées en trois catégories. La première catégorie de réponses représentée par les responsables des services suivants : **S1**, **S3** et **S6**, ont répondu que « *la forme d'informel existante dans l'entreprise Ifri se réduit au "clanisme"*. »

Théoriquement, dans une entreprise familiale, le clanisme n'existe pas parce que le recrutement se fait par le réseau familial. Toutefois, avec l'élargissement du réseau de l'entreprise *Ifri*, et avec l'arrivée de la nouvelle génération, connue pour sa déloyauté et son attachement principal à satisfaire ses propres intérêts, le clanisme s'accroît et se développe.

Généralement, dans l'entreprise on trouve deux types de clans. Le clan partisan dont les salariés sont prêts à satisfaire leur hiérarchie en travaillant dans n'importe quelles conditions de travail et pour de très bas salaires. Le second type, c'est le clan qui s'oppose à sa hiérarchie. Mais, réellement, ce dernier regroupe une catégorie de salariés qui défend les droits des travailleurs. D'après nos enquêtes, ce dernier clan n'a aucun pouvoir au sein de l'entreprise *Ifri*. Cependant, le clan pro-hiérarchie a plus de pouvoir, ce qui se traduit par l'échec des actions du clan adverse. Ce fait est confirmé par le chef de service de production : « *on entend parler, dit-il, de quelques groupes de salariés qui essaient de faire du bruit et d'imposer leur soi-disant pouvoir, mais sans réussite pour le moment.* »

Incluse dans la deuxième catégorie de réponses, celle formulée par le responsable du service Qualité (**S2**), estime que « *la forme d'informel est l'exercice du pouvoir par le biais de l'instrumentalisation de son savoir-faire.* » Il est notable que celui-ci constitue une source majeure de pouvoir informel dans l'entreprise. Avec la baisse d'offre d'emploi, les salariés comptent sur leur savoir-faire pour



s'imposer et valoriser leur existence. Dans l'entreprise *Ifri*, certains services exercent un pouvoir sur d'autres. D'après nos enquêtés, le service technique est un exemple révélateur d'exercice de pouvoir. En prétendant que c'est lui qui assure le bon fonctionnement de l'entreprise, il soumet ainsi le service Production.

La troisième catégorie de réponses, celles des responsables des services suivants : **S4, S5, S7, S8** et **S9**, estiment que « *les formes d'informel existantes dans l'entreprise Ifri sont le présentéisme, la provocation des pannes techniques, les accidents du travail et les rechutes volontaires des congés maladies.* »

Ces formes d'informel sont des comportements qui peuvent être expliqués par le clanisme et par le pouvoir informel dans l'entreprise. Les salariés seraient donc démotivés par leur entourage, d'où leurs comportements négatifs.

#### 4. Les interactions existantes entre ces deux catégories différentes : les anciens recrutés et les nouveaux

Les réponses à la quatrième question de notre guide d'entretien sont réparties en deux catégories :

La première catégorie représentée par les responsables des services suivants : **S1, S2, S3, S4, S5, S6, S8 et S9**, ont répondu qu'« *on a remarqué certains comportements indésirables émanant de quelques anciens salariés moins gradés. Ces derniers se sentent marginalisés par rapport aux nouveaux salariés (diplômés de l'enseignement supérieur) qui occupent des postes supérieurs par rapport à ceux des anciens, malgré leur manque d'expérience. Mais ce cas de figure est rare au niveau de notre entreprise.* »

L'entreprise, comme toute organisation, semble aujourd'hui traversée par la question générationnelle. Il est évident que les générations sortantes transmettent leur savoir-faire aux nouvelles générations. Cependant, dans l'entreprise *Ifri*, c'est le contraire que l'on a observé, ce que confirme notre enquêté (S4). Il déplore l'existence d'une méfiance entre les deux générations. Les anciens essaient d'imposer leur pouvoir aux nouvelles recrues, arguant de leur expérience et de leur rapprochement des responsables. Ils affichent également une certaine prééminence sur les jeunes recrues, quitte à user d'une violence symbolique : la démesure des espaces qu'occupent leurs bureaux.

Considérés comme des « *intrus* » par les anciens, les nouvelles recrues seraient à leurs yeux une menace sérieuse planant sur leurs postes. Sous cette crainte, les anciens pensent se protéger en verrouillant au maximum leur savoir-faire. Ajoutant à la tension du rapport jeune/ancien, ceux-ci, issus d'une sphère classique, sont d'un caractère autoritaire, legs de leur époque sociopolitique. Ils n'acceptent pas

d'être dépendant des nouveaux salariés. Quelle que soit leur situation, les anciens préfèrent la garder, appréhendant le changement qui risque de leur coûter leur emploi. Comportement qui n'était pas sorti de nulle part, il doit son acuité à la décennie noire (1992-2002). Les tensions d'une telle période, encore vives, font parfois dérapier les rapports entre salariés au point que les anciens qualifient ouvertement d'«*effrontés*» et d'«*inexpérimentés* » les jeunes salariés.

Très actifs et ambitieux, les nouveaux employés ne pensent qu'à leur avenir, très peu affectueux envers l'entreprise. En d'autres termes, ils ne cherchent qu'à satisfaire leurs propres ambitions non seulement aux dépens de leurs collègues (bénéficiaire de leur expérience), mais également de leur employeur (en cherchant ailleurs de meilleurs salaires et promotions). Une divergence idéologique et une démarcation des valeurs qui engendre des conflits nuisibles au bon fonctionnement de l'entreprise.

La deuxième catégorie de réponses, celle du responsable du service **S7**, affirme que «*les anciens facilitent les tâches aux nouveaux afin de leur permettre de mieux s'intégrer dans l'entreprise. Ils leur transmettent leur savoir-faire, essayant d'incarner l'exemple idéal qui permettrait la continuité du bon fonctionnement de l'entreprise.* »

Catégorie de réponses minoritaire, elle contrariée par la première. Notre enquête nous a figuré ainsi un contexte favorable, un climat idéal, le plus beau scénario qui doit prévaloir dans l'entreprise. Or, contrariant les réponses de la majorité, notre enquête ici ne fait qu'essayer désespérément de camoufler la réalité amère observée.

**B. Le second axe relatif à la gestion des conflits dans l'entreprise.****5. Chaque solution proposée par l'administration est en faveur de cette dernière. Qu'en pensez-vous ?**

Les réponses à la cinquième question de notre guide d'entretien sont scindées en deux catégories :

La première catégorie est représentée par les responsables des services suivants : **S1, S2, S3, S5, S6, S7, S8** et **S9**. Ils ont répondu que « *chaque solution proposée par l'administration est en faveur des deux parties en conflit, car la stabilité de l'entreprise est la priorité des dirigeants.* » L'entreprise *Ifri* se situe dans un milieu socioéconomique et politique fragile. Elle est confrontée aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC). Les salariés sont donc conscients de leur droit et des règles de travail au sein de l'entreprise. En effet, cette dernière a intérêt à gérer ses problèmes équitablement, en vertu d'une authentique conscience professionnelle. S'impliquent aussi de temps à autres les traditions de la région, qui viennent ainsi influencer la gestion de l'entreprise, la légitimité de la société civile est difficile à écarter, surtout en cas de grève ou de mouvement radical.

La deuxième catégorie de réponses représentée par le responsable du service **S4**, répond que « *lorsqu'il s'agit d'une menace pour l'entreprise, c'est évident que la solution proposée doit être en faveur de l'entreprise. Sa survie est préalable à sa continuité.* » Notre enquêté avoue que l'intérêt et l'avenir des salariés ne dépend pas de la réussite de l'entreprise, mais en réalité l'entreprise et les salariés ne peuvent qu'être complémentaires (chaque partie est dépendante de l'autre). Quelles que soient les solutions proposées pour résoudre les conflits survenus, elles doivent être en faveur des deux parties antagonistes (administration et salariés). La réussite de l'entreprise n'est pas moins une priorité pour les salariés, en particulier dans le contexte de crise économique et de concurrence entre entreprises que

---

connait le monde du travail. Ainsi, aucun salarié ne souhaiterait se retrouver au chômage.

## **6. La possibilité d'utiliser le dialogue comme première étape de résolution de chaque conflit dans entreprise *IFRI***

Les réponses de la sixième question sont regroupées en une seule catégorie de réponses. Ils stipulent qu'« *on utilise le dialogue comme première étape dans chaque résolution de conflits. Dans le cas où cette méthode a échoué, d'autres méthodes en prennent le relais, tel que le questionnaire.* »

Cette réponse signifie que tous les services de l'entreprise utilisent la même gestion pour résoudre les conflits. La négociation est considérée par les gestionnaires de l'entreprise *Ifri* comme étant une méthode primaire. Elle permet de mettre fin aux conflits, à l'amiable, par la participation des parties antagonistes. Ce type de gestion favorise un bon climat relationnel et régénère la motivation des salariés dans l'entreprise. Dans le cas où le gestionnaire ne trouve pas de terrain d'entente entre les deux parties en conflit, il adoptera l'option du « questionnaire », comme nos enquêtés l'avaient confirmé. Dans ce cas, la solution sera imposée par une tierce partie. Dans la majorité des cas, la solution proposée reste non recevable par les parties en conflits. Le recours du gestionnaire à ce type de solution risquerait de réanimer les mêmes conflits dans l'avenir, s'il n'a pas éliminé l'une des parties antagonistes dans le champ d'interaction.

## 7. La gestion des mouvements radicaux dans l'entreprise *IFRI*

Les réponses de cette septième question se partagent en deux catégories.

La première catégorie de réponses est représentée par les responsables des services suivants : **S1, S2, S3, S4, S5, S8** et **S9**. Ils affirment : « *même si le mouvement est radical, on respecte toujours notre politique de gestion de conflits. On amorce la résolution par un dialogue direct ou avec médiation.* »

L'utilisation du dialogue comme étape primaire dans chaque résolution de conflit découle directement de l'environnement social et historique de l'entreprise. En plus, le caractère familial de l'entreprise *Ifri* pousse, en quelque sorte, les gestionnaires à négocier pour trouver des solutions amicales aux conflits, évitant autant que faire se peut de recourir aux procédures judiciaires.

L'environnement politique influence fortement la gestion des entreprises algériennes en général et celle d'*Ifri* en particulier, notamment le volet gestion des conflits. Les autorités n'autorisent aucun mouvement social, qu'il soit collectif ou individuel. Le gérant se retrouve obligé d'adopter une politique de négociation pour éviter tout incident dans son entreprise.

La deuxième catégorie de réponses recueillies auprès des responsables des services **S6** et **S7** est comme suit : « *les mouvements radicaux ne peuvent pas être gérés ni par la méthode de négociation, ni par le comité des sages. On opte donc forcément pour des procédures judiciaires.* »

L'un des enquêtés (le responsable du service technique) est probablement influencé par son époque où la gestion de l'entreprise suivait un régime autoritaire. Le second enquêté (le responsable de service juridique), par contre, serait influencé par sa formation professionnelle. Pour eux, les conflits radicaux doivent être résolus d'une manière juridique.

L'externalisation des tâches dans les grandes entreprises fait normalement partie de leur stratégie, mais l'externalisation de la gestion des conflits radicaux dans l'entreprise *Ifri* reflète l'incapacité ou le manque de compétences spécialisées et expérimentées en la matière.



## 8. L'impact de la culture de l'entreprise *IFRI* sur le comportement des salariés

Les réponses à la huitième question de notre guide sont partagées en trois catégories. La première catégorie de réponses, représentée par les responsables des services **S3, S4, S7, S8 et S9** ont répondu que « *malgré les conflits qu'on rencontre dans l'entreprise, on retrouve toujours le sentiment d'appartenance et d'implication car les normes et les valeurs de l'entreprise sont en adéquation avec les attentes des salariés.* » Pour survivre et réussir « *l'entreprise doit d'abord se reconnaître un ensemble de valeurs saintes sur lesquelles se fondent toutes ses politiques et son action.* <sup>[74]</sup> » Deux entreprises peuvent avoir la même stratégie, les mêmes structures et recourir aux mêmes techniques de gestion, mais chacune d'elles se différencie par une culture spécifique. Cette catégorie d'enquêtés nous confirme l'existence d'une culture composée d'un ensemble de valeurs et de normes qui produisent un ensemble de comportements communs à tous les salariés, et des objectifs similaires, diminuant donc l'intensité des conflits.

La deuxième catégorie de réponses représentée par les responsables des services **S1 et S6**, avance que « *comme dans toutes les entreprises, Ifri rencontre des mécontentements concernant certaines normes et valeurs. Il s'ensuit que satisfaire tout le monde relève de d'impossible.* » Dans cette catégorie de réponses on remarque qu'une certaine différence contrarie la première catégorie, car pour eux les normes et les valeurs de l'entreprise *Ifri* sont refoulées par certains, ce qui provoque par la suite des conflits.

---

<sup>74</sup> CHERAIET Mahieddine, Culture d'entreprise en Algérie (l'expérience de SIDER), Office de publication U. d'Alger, 2004, P. 124.

La troisième catégorie de réponses représentée par les responsables des services suivant : **S5 et S2**, ont répondu que « *les normes et les valeurs de l'entreprise Ifri influencent positivement les comportements des salariés et cela dépend des actions de cette dernière, qui peuvent être positives ou négatives.* »

Dans cette catégorie, nos enquêtés confirment la reconnaissance d'un ensemble de normes et de valeurs positives dans l'entreprise. Il s'ajoute à cela qu'il y a des manques qui nécessitent une régulation et une mise en valeur pour les ouvriers compétents.

### **9. Comment les expériences vécues par l'entreprise IFRI dans la gestion des conflits vous lui permis de faire face à tout mouvement ?**

Les réponses à la neuvième question de notre guide d'entretien sont partagées en deux catégories de réponses. La première catégorie est représentée par les services suivants : **S1, S2, S3, S6, S7 et S8**. Ils ont répondu que « *l'expérience aide à gérer bien des conflits, mais pas tous. Notre entreprise n'est pas concernée par les conflits de culture et d'identité que l'on voit dans les multinationales, catégorie de contentieux difficiles à gérer.* »

L'expérience, dans la vie en général, est une banque de données collectées au prix d'expériences vécues par des personnes, ceci est valable aussi pour l'entreprise. Celle-ci permet aux gestionnaires de déterminer la nature des conflits et de suggérer des solutions plus au moins efficaces. La résolution des conflits est l'une des tâches les plus difficiles pour les gestionnaires et gérants d'entreprises, même si sont de même nature. Le conflit d'intérêt, par exemple, demande des solutions différentes. Alors, ici l'expérience est de peu d'utilité, car tout dépend du sujet, la période et le lieu de conflit.

La deuxième catégorie, représentée par les responsables des services **S4, S5 et S9** a répondu que « *l'expérience est une richesse entre les mains du gestionnaire de notre entreprise. Elle nous aide à gérer tous les conflits qui surviennent.* »

Gérer tous les conflits à la lumière des expériences vécues, c'est une affirmation pour le moins exagérée de la part de notre enquêté, car la gestion des conflits est la tâche la plus complexe. Les solutions se dérobent à la généralité, une seule et même méthode ne résoudra naturellement pas « *tous* » les conflits, fussent-ils de même nature.

## 10. La particularité de l'entreprise *IFRI* en matière de gestion des conflits

Les réponses de la dixième question de notre guide sont présentées en une seule catégorie. Elle a eu pour réponse que « *tout dépend du conflit, mais généralement on commence par le dialogue, puis le questionnaire (demande d'explication), des sanctions quand il le faut, le conseil des sages et enfin la justice.* »

Tous nos enquêtés ont eu la même réaction vis-à-vis de notre question, ce qui signifie que l'information ne souffre d'aucune difficulté de circulation entre les salariés de l'entreprise *Ifri*. D'après nos observations sur le terrain et quelques entretiens qu'on a faits hors de notre échantillon avec les manutentionnaires, on a constaté que même ces derniers ont les mêmes informations que les cadres, ce qui atteste davantage la facilité et la promptitude de la circulation de l'information. Parallèlement, elle révèle une certaine méfiance à l'égard de leurs gestionnaires.

La gestion de l'entreprise *Ifri* est remarquable pour son aptitude à la négociation comme méthode primaire pour la résolution des conflits. Il semble que la communication y est fondamentale. « *La communication interne répond aux attentes légitimes du public interne en matière d'information. Elle s'inscrit ainsi dans une perspective sociale, répondant aux besoins d'information de la communauté de travail.* <sup>[75]</sup> » Les salariés doivent comprendre l'entreprise, savoir quel est sa politique en matière de gestion de conflits et comment celle-ci interagit.

Le dialogue dans l'entreprise crée un sentiment d'appartenance, renforce la motivation des salariés, développe une culture et des valeurs communes, favorise la capacité de travailler ensemble, développe à l'attention du personnel une image positive de l'organisation et augmente la cohésion du groupe.

---

<sup>75</sup> DONJEAN Christine, La communication interne, Éditions Pro, Belgique, 2006, p. 17.

### **2.3. Présentation des résultats d'étude et vérification des hypothèses**

Il s'agit dans ce volet de résumer les principaux résultats auxquels nous avons abouti dans l'analyse des données collectées sur le terrain et la vérification des hypothèses.

Avant la présentation et l'interprétation des résultats de l'enquête, on doit d'abord rappeler nos questionnements de recherche, qui sont :

#### **Question principale**

Quelles sont les interactions socio-professionnelles provocatrices de conflits, et qui intervient dans la résolution des situations conflictuelles dans une entreprise ?

#### **Questions secondaires**

- Peut-on considérer que les interactions socio-professionnelles représentent un élément créateur de conflit dans l'entreprise ?
- Quelle est la stratégie la plus efficace pour la résolution des conflits dans l'entreprise ?
- Une culture d'entreprise acceptée est-elle vraiment un facteur qui facilite la gestion des conflits dans l'entreprise ?

Pour répondre à ces questionnements, il a été procédé à une analyse qualitative du contenu des neuf (09) entretiens effectués auprès des cadres moyens de l'entreprise Ifri. Les résultats qui en sont ressortis sont les suivants :

**a. Vérification de la 1<sup>ère</sup> hypothèse**

*« Les interactions socio-professionnelles créent des conflits dans l'entreprise. »*

Les biens sociaux sont rares (statut, pouvoir, ressources), leur recherche suscite une compétition spontanée dont le résultat est une frustration pour ceux qui se voient exclus de leur possession. Cette frustration appelle des réactions de la part des autres et conduit à l'émergence de sentiments d'hostilité, de tension donc au sein de toute relation sociale.

Il existe plusieurs sources de conflits. Le manque de clarté et de compréhension mutuelle des rôles peut mener à des débats au niveau de la répartition des tâches. L'absence d'une vision claire des buts est ce qui arrive souvent lorsque la tâche n'est pas clairement définie, car les membres établiront leurs propres visions individuelles ainsi que leurs objectifs en lien avec la tâche. L'interdépendance des tâches fait que lorsqu'une personne ne travaille pas de façon fiable, ni rigoureuse, génère une frustration pour les autres personnes qui dépendent de son travail.

Hormis ces interactions créatrices de conflits, il faut aussi admettre que ces derniers peuvent aussi prendre racine dans les personnalités des salariés, leur différence de valeurs, de besoins et de buts.

Dans l'entreprise *Ifri*, les salariés interagissent, s'influencent réciproquement, se distinguent par la particularité de leurs intentions, ce qui incite, là encore à des tensions et engendre des conflits. Sur ce point, notre première hypothèse est confirmée.

### C. Vérification de la 2<sup>ème</sup> hypothèse

*« La qualité des négociations détermine l'efficacité de la résolution des conflits dans l'entreprise Ifri. »*

La négociation est l'une des méthodes privilégiées dans la gestion des conflits en entreprise, vu que cette dernière aspire à des solutions durables. Ce qu'il y a de significativement positif dans cette méthode, c'est la neutralité et l'égalité de son résultat qui ne fait ni victorieux ni lésé. Elle ne laisse par conséquent pas le sentiment que laisse une instance d'arbitrage. Rétablissant les relations antérieures des antagonistes, la négociation en fait par la même occasion des acteurs maîtrisant leurs divergences, les plaçant ainsi à la mesure de résoudre eux-mêmes leurs problèmes à venir.

L'entreprise *Ifri* pratique la négociation comme méthode principale de gestion pour chaque conflit rencontré, parce qu'elle est préoccupée par les relations sociales de ses salariés, comme nous l'avons vu, ils sont presque tous issus d'une même famille. Les solutions à l'aimable, à caractère durable sont plus qu'une option, un quasi devoir ! D'ailleurs, la plupart de nos enquêtés ont confirmé que *« même si le mouvement est radical, nous restons attachés à notre politique de gestion des conflits, le dialogue d'abord [...] »*

À travers les résultats de notre recherche, nous retiendrons que la quasi-totalité de nos enquêtés préfèrent la pratique de la négociation lors de la résolution des conflits. Ils sont unanimement d'accord sur sa mise en œuvre. Son efficacité s'en trouve ainsi confirmée, entraînant la confirmation de notre hypothèse.

### D. Vérification de la 3<sup>ème</sup> hypothèse

*« Une culture d'entreprise acceptée facilite la gestion du conflit dans entreprise. »*

La culture d'entreprise, chose la mieux partagée entre ses membres, est un ensemble de normes, valeurs et règles, système de cohésion et de cohérence. Elle s'apparente au capital immatériel de l'entreprise. Chaque entreprise a sa culture particulière. *Ifri* possède une culture fortement institutionnalisée, typique d'une entreprise familiale. Selon notre observation sur le terrain et nos enquêtés qui l'ont confirmé, les normes et les valeurs de cette entreprise sont en adéquation avec les attentes de ses salariés. Pour DEVILLARD, *« Une culture d'entreprise familiale, fusionnelle, générant un fort sentiment d'appartenance et privilégiant le recrutement interne, à des particularités qui offrent des avantages. <sup>[76]</sup> »*

Alors, la culture d'entreprise développe des relations et interactions entre ses membres, participe à la gestion des conflits et offre un surplus de performance qui résulte de la capacité de coopération, du sens de l'initiative, de l'autonomie, de l'engagement personnel et de l'efficacité collective. Que la culture soit refoulée, l'entreprise se voit exposée au dysfonctionnement et la détérioration du climat social. Sur ce point aussi, notre hypothèse est confirmée.

---

<sup>76</sup> DEVILLARD Olivier et autres, **Culture d'entreprise (un actif stratégique, efficacité et performance collective)**, Édition Dunod, Paris, 2008, p.19.



# Conclusion

## Conclusion

Cette recherche met en évidence le fait que le conflit est un phénomène inévitable dans les organisations. Peu importe la taille ou le domaine d'exploitation de celles-ci, ce dernier est souvent vu comme une menace à éliminer immédiatement. Malgré ses aspects négatifs, le conflit peut être bénéfique pour une organisation. Les entreprises doivent donc apprendre à le considérer davantage comme un atout plutôt qu'un handicap.

L'influence réciproque entre les membres du personnel engendre des tensions. Les interactions les plus courantes sont en premier lieu pour l'interpersonnel où chaque individu possède son propre système de référence, ses valeurs, ses besoins, ses désirs et la présence d'un autre individu déclenche des réactions en fonction des perceptions que chacun se fait de l'autre. Il s'agit de la même manière aux interactions intragroupes où des sous-groupes d'individus d'une même appartenance qui se réagissent, comme il y a aussi des interactions entre des groupes. On retiendra que toutes les interactions citées ou éludées ci-dessus créent des conflits dans l'entreprise.

La gestion des conflits est l'une des missions les plus délicates des responsables de l'entreprise, du fait de la complexité du facteur humain et de la difficulté d'arriver à un accord amical qui satisferait toutes les parties antagonistes.

L'entreprise *Ifri* privilège la négociation comme méthode principale de résolution de ses conflits, réputée d'une évidente efficacité, elle accorde une grande valeur aux relations interpersonnelles et les préserve. Négocier, génère un sentiment d'appartenance, ce qui implique profondément les salariés dans la vie de l'entreprise, redonne confiance et esprit de coopération aux personnels. Un conflit résolu par la négociation à l'aimable avec un accord réel permet un rééquilibrage du climat relationnel et apporte un changement constructif pour l'entreprise.

La culture d'entreprise organise de façon spécifique les comportements, la communication, les modes de raisonnement et la stratégie de développement.

L'entreprise Ifri est d'une culture très institutionnalisée en raison de l'influence de son caractère familial sur la manière de résoudre les conflits, une manière qui donne un sentiment d'appartenance et d'identité professionnelle à ses employés.

Enfin, nous concluons notre recherche par la question suivante : peut-on résoudre intégralement les conflits dans le monde du travail ? Nous n'aurons qu'à souhaiter que la recherche dans ce domaine et sur ce thème soit poursuivie et développée à l'avenir.

**Liste**

**Bibliographique**

## Liste bibliographique

1. ARON Rymond, **Les étapes de la pensée sociologique**, Édition Gallimard, Paris, 1967 ;
2. AUDEBERT Patrick, **La négociation**, Édition D'organisation, Paris, 1995 ;
3. BRAUN Bernard et autres, **La mondialisation en fiche, (La France en fiche)**, 6<sup>ème</sup> Édition Bréal, Paris, 2008 ;
4. BELLENGER Lionel, **Stratégie et tactique de négociation**, 3<sup>ème</sup> Édition ESF, Paris, 1999 ;
5. BIRIEN Jean-Louis, **Pratique des relations et négociation sociale**, 3<sup>ème</sup> Édition Dunod, Paris, 2006 ;
6. BREARD Richard et autres, **Gestion des conflits**, Édition Liaisons, Paris, 2000 ;
7. CAPARASSE Olivier, **Les sociétés et l'arbitrage**, Édition Brylant, Bruxelles, 2002 ;
8. CARRE Christophe, **Sortir des conflits avec les autres**, Édition Eyrolles, Paris, 2004 ;
9. CARROUE Laurent et autres, **Géographie (la mondialisation)**, Édition Bréal, Paris, 2006 ;
10. COSSETTE Christine, **La mondialisation humaine?**, Édition Fides, Québec, 2004 ;
11. CHERAIET Mahieddine, **Culture d'entreprise en Algérie (l'expérience de SIDER)**, Office de publication U. d'Alger, 2004 ;
12. DEVILLARD Olivier et autres, **Culture d'entreprise (un actif stratégique, efficacité et performance collective)**, Édition Dunod, Paris, 2008 ;
13. DONJEAN Christine, **La communication interne**, Édition Pro, Belgique, 2006 ;
14. GARBY Thierry, **La gestion de conflits**, Édition Economica, Paris, 2004 ;

- 15.HOUNOUNOU Alberic, **Sociologie et modernité**, Édition Bréal, Paris, 2007 ;
- 16.HUWART Jean-Yves et autres, **La mondialisation économique (Origines et conséquences)**, Éditions OCDE, Paris, 2012 ;
- 17.JONATCH Mary, **Théories des organisations**, Édition de BOECK Université, Paris, 2000 ;
- 18.LANDIER Hubert, **Le guide des relations sociales dans l'entreprise**, Édition D'organisation, Paris, 2006 ;
- 19.LASCOUX Jean-Louis, **Pratique de la médiation**, Édition ESF, Paris, 2001 ;
- 20.MARCH J.G et autres, **Les organisations**, Édition D'organisation, Paris, 1991 ;
- 21.MOISSINA D'HARCOURT Marie-Caroline, **La pratique de l'arbitrage au service de l'entreprise**, Édition Economica, Paris, 2002 ;
- 22.PRUITT Dean, **Negotiation behavior**, Édition Academic press, New York, 1981 ;
23. SALMON Anne et autres, **Collection pratiques et politiques, sociales et économie (responsabilité sociales et économique de l'entreprise)**, Édition P.U. Québec, 2005 ;
- 24.SHIMON Dalan et autres, **Psychologie du travail et comportement organisationnel**, 2<sup>ème</sup> Édition Gaétan Morin, Canada, 2002 ;
- 25.STERN Patrice et autres, **La boîte à outils de la négociation**, Édition Dunod, Paris, 2010.

❖ **Ouvrages de méthodologie**

1. ANGERS Maurice, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, Édition Casbah, Alger, 1996 ;
2. BLANCHET Alain et autres, **L'enquête et ses méthodes (l'entretien)**, 2<sup>ème</sup> Édition Armand Colin, Paris, 2007 ;
3. DEPELTEAU François, **La démarche d'une recherche en sciences humaines (de la question de départ à la communication des résultats)**, P.U. Laval, Québec, 2000 ;
4. GHIGLIONE Rodolphe et autres, **Les enquêtes sociologiques**, 6<sup>ème</sup> Édition Armand Colin, Paris, 2008 ;
5. GRAWITZ Madeleine, **Les méthodes des sciences sociales**, Édition DALLOZ, Paris, 2001 ;
6. GUIDERE Mathieu, **Méthodologie de la recherche (guide de jeune chercheur en lettres, langues, sciences humaines et sociales)**, Édition Ellipses, Paris, 2004 ;
7. MACE Gordon, **Guide d'élaboration d'un projet de recherche**, 2<sup>ème</sup> édition de Boeck P. U. Laval, Québec, 1988 ;
8. PERETZ Henri, **Les méthodes en sociologie (l'observation)**, Édition La découverte, Paris, 1998 ;
9. QUIVY Rymond et autres, **Manuel de recherche en sciences sociales**, 2<sup>ème</sup> Édition Dunod, Paris, 1995 ;

❖ **Dictionnaires**

1. AKOUN André et autres, **Le robert/ Seuil (Dictionnaire de sociologie)**, Édition MAME, Paris, 1999 ;
2. ALPE Yves et autres, **Lexique de sociologie**, 2<sup>ème</sup> Édition, Paris, 2007.
3. DORTIER Jean-François, **Le dictionnaire des sciences humaines**, Édition Sciences humaines, Paris, 2004 ;
4. FERREOL Gilles et autres, **Dictionnaire de sociologie**, 4<sup>ème</sup> Édition Armand Colin, Paris, 2012 ;
5. LAROUSSE, **Grand dictionnaire de la psychologie**, Édition MAME, Paris, 2003 ;

❖ **Webographie**

<http://www.institut-numerique.org/chapitre-ii-le-conflit-50b75032c2b08>,  
(1e14/05/2014).



# **Annexes**

## **Guide d'entretien**

1. Quel est le climat relationnel dans votre entreprise ?
2. Comme dans chaque entreprise, ils existent des conflits. Quel genre de conflits avez-vous dans la vôtre ?
3. Au-delà de règlement intérieur, l'informel détient un pouvoir reconnu dans chaque entreprise. Quelles sont les différentes formes d'informel existantes dans votre entreprise ?
4. Chaque solution proposée par l'administration est en faveur de cette dernière. Qu'en pensez-vous ?
5. Le dialogue est la première étape de résolution de chaque conflit. Existe-il une possibilité de faire avec cette manière dans votre entreprise ?
6. Quand un mouvement ouvrier se fait radical. Comment faites-vous pour le gérer ?
7. Selon vous, quel est l'impact de la culture de l'entreprise sur le comportement des ouvriers ?
8. Que pensez-vous des interactions existantes entre ces deux catégories différentes : les anciens recrutés et les nouveaux ?
9. Comment les expériences vécues par l'entreprise dans la gestion des conflits vous a permis de faire face à tout mouvement ?
10. Quelle est la particularité de l'entreprise Ifri en matière de gestion des conflits ?

## LA STRUCTURE DE DEPARTEMENT RESSOURCES HUMAINES

