

**Université Abderrahmane Mira BEJAIA**  
**Faculté des Sciences Humaines et Sociales**  
**Département de Psychologie et d'Orthophonie**

## **Thème :**

**L'impact des conflits sur la santé au travail**  
**Cas pratique : SPA CEVITAL Bejaia**

### **MEMOIRE**

**Présenté pour l'obtention du diplôme de master fin de cycle**

**Filière : Psychologie**

**Spécialité : Psychologie du travail, des organisations et GRH**

**Présenter Par :**

**AZZOUZ Mouloud**

**BITOUT Hicham**

**Promoteur :**

**Dr. AMRANE Hacene**

**Année Universitaire 2022-2023**

## Remerciements

*Nous remercions Dieu le tout puissant avant tous, de nous avoir donné le courage et la patience.*

*Nous remercions de façon toute particulière Mr. AMRANE Hacene, notre enseignant et encadrant qui a su nous fournir le support intellectuel et moral tout au long de notre cheminement, ainsi que pour la confiance qu'il m'a accordée.*

*Nous remercions également Mr. LARBI OULARBI. Le DRH de SPA CEVITAL son assistante BADACHE Zouina, à tous les gens qui ont contribué à la réalisation de ce travail, pour leurs soutiens constants, durant notre stage pratique au sein d Spa CEVITAL de Bejaia. Ainsi que sa disponibilité tout au long de cette étude.*

*Hicham-Mouloud*

## Dédicaces

*J'ai le plaisir de dédie ce modeste travail :*

*A ceux qui ont été mon exemple de la réussite, que J'aime et que je respecte, qui m'ont donné de l'amour, de tendresse, de soutien et de la force ;*

*A mes très chers parents qui n'ont épargné aucun effort pour mon instruction et qui ont fait preuve de compréhension et de sacrifices, que dieu vous protège et vous donne une longue et heureuse vie*

*A mon seul grand frère Sofiane et mes sœurs : Nora - Djaouida – Hassiba – Samia –Sonia, à ma conjointe Meriem que j'aime beaucoup, toutes ses personnes qui m'ont soutenu, A tous mes amis proches et toutes les personnes qui ont contribués à la réalisation de ce mémoire.*

*Hicham*

## Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail : A mes très chers parents qui ne m'ont épargné aucun effort pour mon instruction et qui ont fait preuve de compréhension et de sacrifices, qu'ils ont trouvés dans cette modeste dédicace le témoignage de ma reconnaissance.*

*Mon grand frère Farid, mes sœurs Sabrina Tasadite qui m'ont soutenu. A tous mes chers amis proches, ma conjointe Melissa, Sabrina, Nina, Roza et sylvia et toutes les personnes qui ont contribués à la réalisation de ce mémoire.*

*A tous ceux que j'aime et à tous ceux qui m'ont aidé et soutenu de près ou de loin.*

*Mouloud*

## Sommaire

Remerciements.....	
Dédicaces.....	
Dédicaces.....	
Sommaire.....	
Liste des Abréviations.....	
Introduction Générale.....	1
<b>Chapitre 1:</b> cadre méthodologique de la recherche.	
1. Les raisons du choix du thème :.....	5
2. L'objectif de la recherche :.....	5
3. Problématique : .....	5
4. Les hypothèses :.....	8
5. Définition des concepts .....	8
6.1. Conflit .....	8
a. Définition psychologique :.....	8
b. Définition opérationnelle :.....	8
a. Définition psychologique :.....	9
b. Définition opérationnelle :.....	9
6.3. Conflit collectif :.....	9
a. Définition psychologique.....	9
b. Définition opérationnelle :.....	9
6.4. Conflit organisationnel.....	9
a. Définition psychologique :.....	9
a. Définition psychologique :.....	9

b.	Définition opérationnelle : .....	10
6.6.	Relation professionnelle : .....	10
a.	Définition : .....	10
b.	Définition opérationnelle : .....	10
6.7.	Entreprise : .....	10
a.	La définition de l'entreprise en sciences de gestion.....	10
b.	Définition opérationnelle : .....	11
6.8.	Santé :.....	11
a.	Définition psychologique :.....	11
6.9.	Prévention :.....	12
a.	Trois types de prévention ont été distingués :.....	12
b.	Définition opérationnelle : .....	13
6.10.	Règlement intérieur : .....	13
7.	Etudes antérieures :.....	13
-	Les sous-questions : .....	13
-	Les résultats :.....	14
-	Les hypothèses :.....	17
-	Résultats : .....	17
7.4.	L'étude du chercheur LARFI Leila :.....	18
-	L'entretien .....	20
8.	Le déroulement de l'enquête.....	20
8.1.	La pré- enquête .....	20
8.2.	La phase d'enquête .....	21
9.	La population d'études .....	22
10.	Les problèmes rencontrés.....	22

## **Chapitre 2: Les conflits et la santé au travail**

<b>Section I :</b>	Conflit au travail.....	25
1.	Définition du conflit.....	25
2.	Les différents types des conflits au travail .....	25

3.	Les conflits sociaux .....	26
4.	Conflits individuels et conflits collectifs .....	26
5.	L'expression des conflits collectifs .....	26
6.	Les conséquences des conflits sociaux.....	26
a.	Les conséquences matérielles de la grève.....	26
b.	Les conséquences sociales .....	26
7.	Les sources des conflits au travail :.....	26
8.	Les sources psychologiques :.....	27
9.	Les sources technologiques :.....	27
10.	Les sources économiques :.....	27
11.	Les conséquences des conflits au travail sur la santé des travailleurs ; .....	27
a.	Les aspects destructeurs .....	27
➤	Perte de temps.....	27
➤	Dépense d'énergie intellectuelle, émotionnelle et physique .....	27
➤	Ruptures de communication, ruptures dans les relations .....	27
b.	Les aspects productifs du conflit :.....	28
➤	Valorisation de l'image de soi.....	28
➤	Meilleure cohésion du groupe .....	28
➤	Mise en valeur de la responsabilité individuelle .....	28
➤	Prise de conscience d'une capacité créative individuelle.....	28
➤	Bonne énergie collective.....	28
-	L'influence positive des conflits : .....	28
Titre : La théorie de la régulation sociale (DE Terssac 2003) .....		29
-	Le conflit est un mode normal de coordination, et un mode de production des règles.....	29
12.	Les tableaux de bord .....	30
13.	Des indicateurs dynamiques :.....	30
14.	Les principaux indices de dysfonctionnement (les RPS) :.....	30
a.	L'absentéisme .....	30
b.	La rotation du personnel («turn- over») : (départs des salariés) ...	30

c.	Les accidents de travail .....	31
d.	Les conflits collectifs .....	31
15.	La gestion des conflits au travail :.....	31
1-	Les outils de gestion des conflits au travail :.....	31
2-	Le recours hiérarchique.....	31
•	L'arbitrage .....	31
•	La médiation .....	32
•	La négociation .....	32
•	Savoir contrôler ses émotions : .....	32
16.	La prévention des conflits .....	32
1.	Identification des risques : .....	32
2.	Enjeux .....	33
3.	Les techniques .....	33
4.	Les étapes : .....	34
a.	Anticiper les divergences : .....	34
b.	Penser autrement : .....	34
c.	Développer ses compétences : .....	34
d.	Les formations .....	35
e.	Management : .....	35
5.	La négociation .....	35
a.	Les institutions représentatives du personnel .....	35
b.	Les types de négociations .....	35
i.	Définition de La négociation : .....	35
ii.	Les différents types de négociation : .....	36
<b>Section 2</b>	<b>santé au travail .....</b>	<b>37</b>
<b>Partie 1:</b>		
1.	Définition santé au travail : .....	38
2.	Travail et santé .....	38

3.	Interaction santé-travail .....	39
4.	La santé est individuelle, mais elle se construit collectivement dans un cadre social : .....	41
5.	Trois logiques qui influencent sur le travail et la santé : .....	42
II-	Prévention des risques professionnels.....	43
Partie 3 ;	Gérer les enjeux de santé au travail .....	48
3.	Les objectifs de la pratique de la santé au travail .....	49
4.	Les fonctions et les activités des services de santé au travail.....	51
5.	L'évaluation préliminaire de l'entreprise .....	52
6.	La surveillance du milieu de travail .....	53
<b>Chapitre 3: Partie pratique de la Recherche</b>		
Introduction	.....	59
3.1.	Présentation de l'organisme d'accueil :.....	59
3.2.	La création de CEVITAL :.....	60
3.3.	Les missions et activités de CEVITAL AGRO: .....	60
3.4.	Les objectifs visés par CEVITAL sont :.....	61
3.5.	La direction des ressources humaines de CEVITAL .....	61
3.6.	La politique RH de CEVITAL .....	61
3.7.	Méthodologie de recherche :.....	62
3.8.	Méthode utilisée.....	63
3.11.	Méthode d'analyse des données .....	66
La pression et le stress dans l'entreprise spa CEVITAL	.....	69
3.13.	Analyse des données relatives à la deuxième hypothèse : .....	71
3.14.	La qualité de communication et son impact sur le travail au sein de l'entreprise Spa CEVITAL .....	71
2-	Vérification de la deuxième hypothèse : .....	75
3-	Vérification de la troisième hypothèse .....	75
Conclusion Générale	.....	73
Liste Bibliographique :		
<b>Annexes</b>		

**Liste des Abréviations**

<b>OMS</b>	<b>Organisation mondiale de la santé</b>
<b>SOITEX</b>	<b>Entreprise national des industries textiles soieries(SOITEX)</b>
<b>RPS</b>	<b>Risque psycho-sociaux</b>
<b>OPP</b>	<b>Oxford Psychologites Presse</b>
<b>DRH</b>	<b>Directeur des ressources humaines</b>
<b>RH</b>	<b>Ressources humaines</b>
<b>SARL</b>	<b>Société à responsabilité limitée</b>
<b>H1-H2</b>	<b>Hypothèse</b>
<b>L'OIT</b>	<b>Organisation Internationale du Travail</b>

# **Introduction générale**

### Introduction Générale

« Si l'observateur aborde la peur, l'envie ou la souffrance comme si elles étaient différentes de lui-même et qu'il doive les résoudre, les supprimer, les comprendre, les dépasser, alors la division et la lutte s'installe ». Jiddu.Krishnamurti (La flamme de l'attention, 1987, p. 47)

Les évolutions récentes rencontrées par les organisations (digitalisation croissante de l'activité, démultiplication des actions de conduite de changement, mise en place de procédures de qualité, intensification du reporting à toutes les strates de la hiérarchie, bien souvent pour satisfaire au plus vite les attentes des actionnaires ...) sont autant de facteurs de dégradation des conditions de travail qui plongent les collectifs de travail dans des ambiances délétères où situations de harcèlement (Pereira, 2013 ; Poilpot-Rocaboy et Winter, 2008) et conflits larvés, ou patents, tapissent le quotidien des acteurs organisationnels (Cazals-Ferré, 2011).

Les conflits au sein des organisations, qu'ils soient interindividuels, intra ou intergroupe, sont encore souvent synonymes de destruction, rien que le mot effraie bon nombre de managers. Ils sont de fait souvent ignorés, contournés, évités, faussement traités en apparence mais, rarement affrontés de face et donc, laissent place à une béance, source de souffrance pour des acteurs qui ne se sentent pas « pris en compte »

Par ailleurs, le conflit est souvent perçu par la hiérarchie comme une source de chronophagie et même parfois comme quelque chose de « hors cadre de travail », là où, au contraire, il ne fait souvent que révéler des dysfonctionnements (Bernoux, 2010) dans l'essence même de l'activité (son organisation, son rythme, ses modalités de reconnaissance identitaire, existentielle ou professionnelle de chacun).

Aucune situation conflictuelle n'est simple à raconter et à comprendre. La frontière entre la sphère professionnelle et la sphère privée est parfois très poreuse dans ces situations. Ce qui fait malheureusement avoir à certains des propos du type « on est là pour travailler pas pour régler des problèmes personnels ». Oui bien sûr, sauf que l'être humain est un ensemble, un tout, qui ne se fragmente pas toujours entre ces deux univers<sup>1</sup>. De plus, parce que nous sommes tous singuliers et parce que certains sont plus « fragiles », des situations analogues ne provoqueront pas les mêmes réactions individuelles ou mêmes collectives. Des situations

conflictuelles ne laisseront que quelques cicatrices à peine visibles, et même parfois source de résilience, pour les uns, alors qu'elles auront un effet dévastateur pour les autres affectant parfois lourdement leur santé. (Desjours, 2009 ; Bernoux, 2010, Lorient, 2015).

Trop souvent les conflits s'enlisent, ne se résolvent jamais complètement ou réapparaissent de manière récurrente parce que l'on campe sur des positions, ou encore parce que l'on s'arc-boute sur des postures sans chercher à comprendre ce qui est en jeu profondément pour chacun et qu'il faut « réparer » : Des besoins non satisfaits, qui sont source de souffrance parce que non dévoilés et non reconnus. Nous verrons d'ailleurs que l'absence de satisfaction d'un besoin n'est pas toujours conscientisée par celui-là même qui vit cette béance. En effet, au-delà de l'objet révélé d'un conflit, le nœud du problème tient très souvent à ce qui est caché.

L'objet de cet article est de s'intéresser à ce qui fait l'essence même d'un conflit. Au risque d'être parfois caricaturale et donc réductrice peut-être, nous n'entrerons pas dans le détail de toutes les formes différentes des conflits ni dans ses multiples causes. Mais, nous chercherons à comprendre ce qui construit l'origine de sa mécanique destructrice et la différence d'un simple désaccord.

L'entreprise est une organisation composée des personnes aux intérêts et buts très différents qui doivent pourtant travailler ensemble, souvent en équipe, pour produire un résultat. Vu la nature humaine le stress généré par la rationalisation du travail, les relations hiérarchiques, les difficultés personnelles et le manque de motivation au travail etc., ces liens sociaux connaissent de temps à autre des tensions qui peuvent conduire à des conflits sociaux. A cet égard, nous nous focaliserons sur un type de conflit spécifique, le conflit relationnel.

(Je suis en conflit avec toi dans une relation donnée quand la satisfaction de mon besoin empêche ou interdit la satisfaction de ton besoin).

Dans cette optique et à partir notamment des travaux de l'école de Palo Alto et ceux de Honneth (2000), nous montrerons que ce qui caractérise ce conflit est doublement sa charge émotionnelle et le fait que l'un (ou les deux acteurs en jeu) en recherchant la satisfaction d'un de leurs besoins obère la satisfaction d'un besoin de l'autre (je suis en conflit avec toi dans une relation donnée quand la satisfaction de mon besoin empêche ou interdit la satisfaction de ton besoin). Ainsi, l'objectif dans cette recherche est d'esquisser quelques pistes de résolution de ce type de conflit à partir de l'analyse d'une situation observée et restituée en annexe. La

problématique de cette recherche, qui s'inscrit dans le champ de la conflictualité, est donc de voir comment, à travers un récit de vie d'une situation conflictuelle, on peut faire émerger les motifs cachés du conflit ? Notre travail va contenir deux parties : une, présentation des conflits relationnels et voire leurs influences sur la santé au travail et l'autre partie sera dédiée à discuter les moyens à résoudre ces conflits.

Nous montrerons ensuite que l'absence de résolution du conflit est précisément liée à l'impossibilité des acteurs concernés à percevoir les besoins profonds (les leurs comme ceux de l'autre) qui sont à la genèse de cette situation conflictuelle. La situation aboutit à un blocage parce que chacun reste sur une posture (quelles soient hiérarchiques ou pas) et aucun besoin n'a été dévoilé et ne peut donc pas être satisfait, Enfin, nous proposerons les pistes de résolution autour d'une part, des actions de formation de la ligne managériale à la gestion de situations conflictuelles et d'autre part, de la médiation

Les organisations doivent réaliser une chose : les conflits sont inévitables, c'est un phénomène naturel dans toute entreprise ou société où les humains entrent en relations les uns avec les autres et travaillent en interdépendance. Le fait est que tous les humains sur cette planète sont différent.

Ces différences peuvent se retrouver au niveau du profil sociodémographique, des valeurs, des croyances, des personnalités, des besoins, ou encore des aptitudes et émotions, L'individu en tant que partie prenante et acteur incontournable dans l'entreprise, cherche toujours à s'épanouir par une participation directe ou indirecte dans la gestion de l'organisation, chacun véhicule ses propres idées ses propres besoins. Donc la contradiction s'installe, ce qui peut provoquer des conflits relationnels au sein de cette organisation.

Le conflit est un obstacle au processus de production et/ou de solidarité de ce dernier, les travailleurs stressés ont risqué d'être en mauvaise santé, moins productifs, et peu motivés et moins respectueux pour les lois et les règlements intérieur du travail.

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

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

Le deuxième chapitre : il englobe deux sections qui est ; conflits au travail et santé au travail.

Le troisième chapitre : il englobe l'étude pratique et la présentation des résultats d'étude, et la vérification des hypothèses.

# **Chapitre 1**

## **Cadre méthodologique de la Recherche**

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

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

Notre choix de thème porte sur les conflits au travail et leur influence sur la santé des travailleurs au sein de l'entreprise, pour les raisons qui suivantes :

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

## **2. L'objectif de la recherche :**

Notre recherche vise à cerner les conflits existants au sein de l'entreprise algérienne et surtout comprendre leurs origines.

Concevoir l'impact des conflits sur l'entreprise et ses travailleurs.

## **3. Problématique :**

L'entreprise est une forme de production, un lieu ou un ensemble coopèrent entre eux , échangent en permanence avec la société qui les entoure ; l'entreprise est à la fois un lieu de production et une organisation : un lieu de production parce que l'entreprise est un agent économique et qu'elle cherche l'efficacité et la productivité, produit des biens et services en vue de vendre sur le marché pour obtenir un revenu monétaire, et cela s'effectue grâce a ces employés et de ses machines, et une organisation, constitue d'individus qui vont s'organiser collectivement pour résoudre les problèmes, produire, vendre et agir en vue d'un objectif commun. L'entreprise devient une réalité humaine parce qu'elle regroupe un ensemble d'individus disposent d'une autonomie de décision selon se place dans la hiérarchie de l'entreprise. Ces individus sont donc en relation nécessaire avec d'autres individus et ces relations se font selon certaines contraintes organisationnelles (règlement, procédure de

travail, habitudes de travail, statuts hiérarchique, rôle...) qu'ils devront respecter. En effet, cette collaboration est souvent complexe, donc il faut des structures des procédures, de communication et de contrôle pour coordonner les tâches et le travail des individus. (PDF, m.khodja ; définition de l'entreprise.et (Christian thoderoz, 2010,p.14).

L'approche de l'école des relations humaines est venue pour prouver que le capital sociale et sa cohésion sont importants pour l'entreprise survivre, selon Elton Mayo, a partir de son expérience réalisée à (western électrique), il a démontré l'importance de l'homogénéité d'un groupe de travail (objectif, solidarité) et la participation (distinction, coopération) dans l'efficacité du travail. (Rahali Amina Souad, p10).

En revanche, vu la nature humaine, le stress généré par la rationalisation du travail, les difficultés personnelle et le manque de motivation au travail, ces liens sociaux connaissent de temps à autres des tensions qui peuvent conduire à des conflits sociaux « les relations interdépendantes en milieu de travail constituent un terrain fertile pour les conflits. Les entreprises sont des jardins luxuriants qui abritent plusieurs variétés de cette mauvaise herbe susceptible de saper les relations » (Danna, 1990, p.31).

Le conflit est souvent la constatation d'une opposition entre personnes. Dit comme cela, il ya conflit lorsque deux personnes ou plus ne s'entendent pas sur une idée. Un conflit peut être exprimé ou non exprimé, il peut être collectif comme il peut être individuel, et peut prendre plusieurs formes : la frustration, la colère, le dégoût, la rancune. Dans une situation maîtrisée, on parlera Alor de contraction entre personne : débat contradictoire, parfois houleux, mais qui fait évoluer les points de vue. En outre, le conflit peut aussi se teinter d'agressivité et de violence.

Un simple désaccord, peut donner naissance a un conflit dans l'entreprise, qui peut conduire à un rapport de force qui mine tout esprit de collaboration.

Le climat de confiance se dégrade progressivement. Des valeurs sous-jacentes sont ébranlées, comme le respect d'autrui. Si le conflit s'accroît, il émerge également le sentiment d'un dérèglement d'un dysfonctionnement dans organisationnelle et aussi dans les relations du travail, Si l'entreprise ou les forces en présence ne voient pas ou ignore les trois agissement qui est la possibilité de dialoguer, de s'entendre et de communiquer, le conflit s'éclate et la tension monte, chaque partie voit quel est menacés, chacun se cantonne derrière ses rempart , les défenses se fortifient, la méfiance met en péril tout désir de communiquer sur

un pied d'égalité. Les conflits sont également onéreux pour l'entreprise. Ces conflits qui vifs dans les milieux organisationnels, peuvent évoquer de nombreux impacts négatifs tant pour l'entreprise que pour les individus qui la composent. Les relations professionnelles, entre personnels, ou entre responsables ne sont pas seulement gouvernées par l'organigramme, mais aussi par leurs personnalités et leurs caractères, et cela généralement donne naissance à un conflit issu des interactions humaines au travail. (André Akoun et pierre ansart, 1999,p103)

Ce qui concerne les individus ; une recherche effectuée par, (Jean-Philippe Dunand | Pascal Mahon. 2015), a permis de constater que La prévention des conflits interpersonnels s'inscrit dans le contexte général des risques psychosociaux, catégorie particulière de risques professionnels. Un rapport français rappelle la double notion de risque : probabilité de la survenance d'un événement dommageable et sévérité des conséquences. Le champ des risques psychosociaux au travail intègre « les phénomènes d'anxiété, de dépression et de stress ; les violences internes et externes dont les harcèlements (moral et sexuel) et toutes les formes de discrimination ; les conduites addictives liées » La prise en considération et la prévention des risques psychosociaux sont dans l'intérêt de l'entreprise, comme dans celui des salariés. La prévention est certainement évidente et l'obligation de l'employeur de prévenir les conflits et prendre les mesures de préventions pour éviter toute situations conflictuelles. On fait la prévention de conflit dès la naissance jusqu'au tombaux, lorsque le conflit est présent, en construisant un climat propice à la communication interne, la création d'un dialogue constructif et piloter un style de management idéal, adapté à l'organisation, ses effets seront inhibés.

Aujourd'hui, l'entreprise algérienne donne plus d'importance à la question liée au conflit de travail et son impact d'influence sur la santé de ses travailleurs et leurs biens êtres psychologique, dans le but d'atteindre la performance. Dès lors notre problématique est donc axée sur le questionnement central suivant : quel est l'impact des conflits sur la santé au travail au sein de l'entreprise SpaCEVITAL deBejaia ?

**Certaines interrogations découlent de cette problématique à s'avoir :**

Quelles sont les causes de l'apparition des conflits au sein de l'entreprise CEVITAL ?

Quelles sont les conséquences des conflits sur les travailleurs et l'entreprise CEVITAL ?

Comment peut-ont prévenir les conflits au travail au sein de CEVITAL ?

## 4. Les hypothèses :

Une hypothèse est une supposition, une affirmation ou une prédiction qui décrit la relation possible ou attendue entre les variables de la recherche. On peut donc dire qu'une hypothèse scientifique est une explication possible d'une question de recherche qui peut être testée statistiquement.

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

**H1** : Les conflits au travail affectent le bien être des salariés, qui peuvent ensuite endommager leur santé, officiellement leurs santé mentale (psychologique).

**H2** : l'absence d'une bonne communication et de négociation au sein de l'entreprise est souvent sources des conflits, et cela va réduire également l'esprit de toute collaboration.

**H3** : un règlement intérieur exercé par Cevitalqui favorise les meilleures conditions de travail, aide à prévenir les conflits au sein de l'entrepriseCevital.

## 5. Définition des concepts

### 6.1. Conflit

#### a. Définition psychologique :

On entend par conflit, au sens profond ou authentique du terme, l'affrontement de deux ou plusieurs volontés individuelles ou collectives qui manifestent les unes à l'égard des autres une intention hostile et une volonté d'agression, à cause d'un droit à recouvrer ou à maintenir. Ces volontés essaient de briser la résistance de l'autre, éventuellement par le recours à la violence. (Richard Sada, Psychothérapeute, Maître de Yoga).

#### b. Définition opérationnelle :

Le conflit est une opposition entre deux ou plusieurs personnes qui se heurtent à des idées ou à des opinions divergentes, ou la rencontre de sentiment, d'intérêts opposant, il peut avoir un conflit individuel ou collectif.

**6.2. Conflit individuel :****a. Définition psychologique :**

Le conflit selon la psychologie individuelle :

Alfred-Adler appelle névrose conflictuelle l'ensemble de attitudes et comportement qui entrent en conflit avec le milieu social; En raison de ce conflit est une grande échelle complexe d'infériorité combinée avec une forte antisocial. Si le conflit n'est pas résolu le sujet est susceptible de tomber dans un cercle vicieux : sera de plus en plus marginalisée par des amis, des connaissances, des parents et en général par la société et par conséquent perd de plus en plus de confiance en soi, et ainsi de suite. (Conflit/psychologie-générale).

**b. Définition opérationnelle :**

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

**6.3. Conflit collectif :****a. Définition psychologique.**

Le conflit collectif est défini comme étant un désaccord entre de nombreux salariés liés par un contrat de travail et un même employeur. Ce type de conflit est souvent défendu par les syndicats devant les juridictions, notamment le tribunal d'instance ou le conseil de prud'hommes. (Fiche pratique, publiée par Julien van der Feer, le 11/10/21).

**b. Définition opérationnelle :**

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

**6.4. Conflit organisationnel.****a. Définition psychologique :**

Les conflits organisationnels sont des situations dans lesquelles sont impliqués des individus, dont les objectifs, les cognitions ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer. Selon Hellriegel et Slocum (2006).

**6.5. Travail :****a. Définition psychologique :**

Activité de l'homme appliquée à la production, à la création, à l'entretien de quelque chose : Travail manuel, intellectuel, Utilisation des efforts mentaux.

Activité professionnelle régulière et rémunérée : Vivre de son travail.

et au sens courant, effort, activité pénible.

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

**b. Définition opérationnelle :**

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

**6.6. Relation professionnelle :**

**a. Définition :**

Quand on parle de "relations professionnelles", on fait référence à tout type de relations entre employeurs et travailleurs, que ce soit au niveau national, régional ou à l'échelle de l'entreprise. (Luis Rodrigo Morales, Directeur Relations professionnelles et coordination avec l'OIT)

**b. Définition opérationnelle :**

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

**6.7. Entreprise :**

**a. La définition de l'entreprise en sciences de gestion.**

« Une entreprise est une unité de production qui vend ses produits (biens ou services) sur un marché » (Abraham-Frois, 1998, p. 240) ; « Organisation relativement autonome, dotée de ressources humaines, matérielles et économiques pour pouvoir exercer une activité économique stable et structurée » (Cohen, 2000, p. 137).

Qu'est-ce qu'une entreprise selon les auteurs ? Selon H. TRUCHY, une entreprise est « toute organisation dont le but est de pouvoir produire, échanger ou faire circuler des biens ou des services... C'est l'unité économique dans laquelle les facteurs humains et matériels de l'activité économique sont regroupés et coordonnés.

Une entreprise selon l'INSEE, l'entreprise est une « entité économique juridiquement autonome dont la fonction principale est de produire des biens ou des services destinés au marché ».

**b. Définition opérationnelle :**

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

**6.8. Santé :**

La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. (who.int)

**a. Définition psychologique :**

La santé comme équilibre ou expérience d'autonomie. C'est le bien-être psychologique, la bonne humeur, le bien-être physique, l'infatigabilité. C'est ce qu'on ressent et ce que l'on peut garder ou améliorer.

Nous comme étant des psychologues du travail en vas donc se focalisée généralement sur la santé mentale au travail.

-L'Organisation mondiale de la santé (OMS) définit la santé mentale comme un « état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive, et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté ».

L'épanouissement au travail fait partie des facteurs qui impactent directement la santé mentale des personnes. Alors, qu'est-ce que la santé mentale en entreprise ?

Souvent, la première maladie d'entreprise qui vient à l'esprit est le burn-out. Cet état d'épuisement complet est un trouble psychique émanant d'un stress chronique dans le cadre du travail. Mais de mauvaises conditions de travail génèrent aussi d'autres troubles. Stress, anxiété, démotivation ou dégradation de l'ambiance dans un service : tous sont des signes avant-coureurs qui témoignent d'un mal-être des personnes en entreprise.

- **QU'EST-CE QU'UNE BONNE SANTÉ MENTALE ?**

Pour bénéficier d'une bonne santé mentale, il convient de trouver un équilibre entre état de bien-être et capacité à faire face aux aléas de la vie. Tous les individus sont concernés, sans distinction de sexe, d'âge ou de catégorie sociale.

- **LES TROIS ASPECTS DE LA SANTÉ MENTALE**

Les instances de santé européenne accordent trois dimensions à la santé mentale:

- La santé mentale positive (l'épanouissement personnel, l'autonomie, Le bien être).
- La détresse psychologique (souffrances psychiques, état d'anxiété, stress).
  - Les troubles psychiatriques (troubles mentaux et maladies psychiques émanant d'un diagnostic).(<https://www.manutan.fr/blog/sante-au-travail>.)

## **6.9. Prévention :**

La prévention est selon l'OMS en 1948, « l'ensemble des mesures visant à éviter ou réduire le nombre et la gravité des maladies, des accidents et des handicaps ».

### **a. Trois types de prévention ont été distingués :**

- La prévention primaire, ensemble des actes visant à diminuer l'incidence d'une maladie dans une population et à réduire les risques d'apparition ; sont ainsi pris en compte la prévention des conduites individuelles à risque comme les risques en terme environnementaux et sociétaux ;
- La prévention secondaire, qui cherche à diminuer la prévalence d'une maladie dans une population et qui recouvre les actions en tout début d'apparition visant à faire disparaître les facteurs de risques ;
- La prévention tertiaire, où il importe de diminuer la prévalence des incapacités chroniques ou récidives dans une population et de réduire les complications, invalidités ou rechutes consécutives à la maladie. (Bien-être et promotion de la santé. PDF.)

**Prévention en psychologie du travail sert (à/pour) faire des mesures à mettre en œuvre pour éviter la maladie, la soigner et réinsérer le patient dans la société.**

**b. Définition opérationnelle :**

La prévention des risques professionnels recouvre l'ensemble des dispositions à mettre en œuvre pour préserver la santé et la sécurité des salariés, améliorer les conditions de travail et tendre au bien-être au travail.

**6.10. Règlement intérieur :**

- a. Le règlement intérieur d'entreprise est un document créé par l'employeur. Il est propre à chaque entreprise. Il sert à fixer les règles de conduite de l'entreprise en matière de sécurité et de santé des salariés. Il indique aussi les règles concernant la discipline et les sanctions mises en place en cas de manquement du salarié à ses obligations. Le règlement intérieur doit respecter les dispositions légales en vigueur. Enfin, le règlement intérieur n'est pas obligatoire dans une entreprise de moins de 50 salariés.

**7. Etudes antérieures :**

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

**7.1. Rahali Amina Souad : thèse de magister en management des ressources humaines à l'université de Tlemcen en 2009 :**

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

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

- Les sous-questions :

- Pourquoi les conflits naissent-ils ?
- Qui peuvent être les protagonistes ?
- Quelles répercussions ont-ils sur la vie de l'entreprise ?

- Quelles solutions peut-on envisager pour les résoudre ?

Les hypothèses étaient les suivantes :

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

**- Les résultats :**

Cette étude a permis de prendre conscience d'un certain nombre d'insuffisances en matière de relations de travail, dans cette importante entreprise de la wilaya de Tlemcen. D'abord un climat social malsain qui s'est traduit par de nombreux conflits individuels et collectifs, accompagné d'un fort taux d'absentéisme et arrêts de travail. Ensuite des rapports tendus entre les différents niveaux hiérarchiques et même entre les collègues du même niveau, qui s'expliquent en grande partie par l'absence de la négociation sociale comme outil de gestion des désaccords. Enfin, une fuite de responsabilité des responsables devant la recherche des causes réelles de ce malaise social et de ses différentes formes d'expression. Ainsi, globalement il n'existe pas de mécanisme formel de gestion rationnelle des relations de travail dans la SOITEX ; aussi, pour la continuité de cette unité, il est impérieux de mettre en valeur la dimension humaine, qui par ailleurs, ne manque pas d'atouts sur les plans financiers et matériels. Le conflit peut être positif tout autant que nous nous sentons équipés pour le comprendre, l'appréhender dans sa complexité et le résoudre, voire l'anticiper. Le conflit n'a donc pas de vertu créatrice en soi, ce qui est créateur, c'est de comprendre le conflit d'une part, et de le gérer d'autre part. Suivant leurs capacités d'adaptation, le degré d'organisation dans l'entreprise et le style de communication adopté, les collaborateurs vont connaître plus ou moins de tensions dans leur vécu professionnel quotidien. Le manager doit être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur, il doit toujours pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe lors des pauses par exemple, afin de donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuelles incompréhensions et les petites tensions. Ces dernières, si elles ne sont pas évacuées rapidement, peuvent s'accumuler et constituer des conflits larvés qui se manifestent tôt ou tard de manière violente. C'est ce que le manager doit absolument éviter, des affrontements ouverts entre collaborateurs qui peuvent constituer des points de non-retour, des causes de démission ou de démotivation des collaborateurs, sans compter l'ambiance malsaine et stressante qui en résulterait.

Parmi les solutions pratiques qui contribuent à apaiser le climat social au sein d'une entreprise, on peut citer la boîte à suggestions, très simple à mettre en place, où tous les employés peuvent faire leurs remarques, critiques et suggestions, dont devra tenir compte le manager. Ce dernier doit être impartial s'il veut que le sentiment d'équité domine dans l'entreprise et que ses jugements soient acceptés par tous les Collaborateurs. (RAHALI Amina Souad ,2009)

## **7.2. Enquête internationale sur le conflit au travail par OPP le 11 septembre 2009 :**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**7.3. L'étude de chercheur Delphin NSENGA MANGA :**

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

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

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

-Les hypothèses :

- Sa première hypothèse est basée sur : Des causes liées d'une part, aux ;

Mauvaises conditions de travail et d'autre part, à la non amélioration de salaire. Le législateur prévoit la procédure de conciliation passant par l'inspecteur de travail.

- Sa seconde hypothèse : A l'échec de cette dernière, la résolution passerait alors par la commission de médiation. En général, lorsque la médiation n'apporte pas des résultats positifs, les belligérants pourraient recourir à la grève.

-Terrain d'études :

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

-Résultats :

1. Le respect et la mise en exergue des clauses issues des négociations collectives en vue d'impulser les ressources humaines à la compétence et à l'esprit d'équipe solide.

2. La création d'un centre d'études de la température sociale pour connaître la motivation des collaborateurs et de mieux comprendre certains dysfonctionnements, anticiper

les difficultés sociales, motiver et fidéliser la compétence humaine par une bonne communication interne, évaluer les impacts du « risque social » (coût, le devenir de l'entreprise...), améliorer l'image et la notoriété de l'entreprise.(Delphin NSENGA MANGA,2011).

**3. La recherche de CATHERINE MAMAN Institut de Recherche en Gestion Université Gustave Eiffre, un article intitulé : Résoudre les conflits relationnels par la révélation des besoins non satisfaits : cachez ces émotions que je ne saurais voir :**

Le cadre de cet article s'inscrit dans un contexte d'évolutions majeures que traversent actuellement les organisations en générant une dégradation des conditions de travail, portant parfois atteinte à la santé des personnes. Parmi les différentes formes de délitement des relations professionnelles, nous nous intéressons, dans cette recherche, aux conflits de nature relationnelle. Cet article traite du rôle déterminant des besoins insatisfaits dans les situations de conflits relationnels réalistes (au sens de Simmel, 1992). C'est parce que la satisfaction des besoins des uns obère la satisfaction des besoins des autres que les conflits éclatent. La difficulté de la résolution de ces conflits tient au fait que la cause révélée n'est que très rarement la cause réelle du conflit. Celle-ci reste le plus souvent cachée ou non conscientisée, même par l'intéressé lui-même. Le cadre conceptuel s'arrêtera notamment sur la nature de ces besoins cachés et non satisfaits qui « mettent le feu », parfois avec beaucoup de violence, à des relations interindividuelles. Il montrera aussi que le manque de reconnaissance, le sentiment d'insécurité et le sentiment d'exclusion constituent les dénominateurs communs de bon nombre de ces conflits. Nous en ferons la démonstration à travers une étude de cas réelle anonyme issue d'une observation participante. Le cadre conceptuel retenu nous place délibérément dans une approche normative qui autorisera certaines préconisations qui seront apportées autour de la notion de réparation symbolique.

**7.4. L'étude du chercheur LARFI Leila :**

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

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

-Cette recherche est basée sur deux questions :

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

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

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

Les résultats obtenus de cette recherche :

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

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

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

(LARFI. Leila, 2012)

Parmi les techniques de recherche que nous avons retenue est l'entretien et le questionnaire d'enquête.

### **- L'entretien**

« L'entretien est une des méthodes qualitatives et qu'on peut aussi l'utilisée rarement si la recherche est quantitative, dans les recherches en gestion. Un entretien de recherche n'a rien de commun avec une discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration du moment. » (Romelaer, 2005)

A cet effet, nous avons choisi de travailler avec un guide d'entretien semi directif qui convient notre thème de recherche qui s'intéresse à un phénomène complexe nécessitant des interrogatoires minutieux, il est constitué de déférentes rubriques en relation avec le sujet étudié, composé de 12 questions reparties en trois axes principaux :

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

- Le second axe est relatif aux origines provocatrices des conflits.

- Le troisième axe porte sur la gestion et les moyens utilisés pour faire face aux situations conflictuelles.

## **8. Le déroulement de l'enquête**

Notre enquête s'est déroulée du 20 février 2023 au 04 Avril 2023 au sein de l'entreprise Spa CEVITAL de Bejaia en deux phases :

### **8.1. La pré- enquête**

« La pré-enquête est la phase d'opérationnalisation de la recherche théorique, elle consiste à définir des liens entre, d'une part les constructions théoriques : schéma théorique ou simplement cadre conceptuel selon le cas, et, d'autre part, les faits observables. (Selon Chauchat (1990) :

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

Brito « Cette **pré-enquête** doit permettre à l'**évaluateur** de mieux cerner les objectifs du dispositif, de révéler le socle théorique et s'assurer de l'utilité et de la disponibilité des données. La plupart des démarches évaluatives sont conçues autour de la mise en perspective des objectifs d'un dispositif. » (Olivier Brito, publié en 2018).

Cette pré-enquête pourtant sur un petit nombre d'enquêtés, et un entretien direct avec le DRH, cette rencontre évidemment nous a permis de recueillir des informations, de tester les hypothèses et le questionnaire avant d'entreprendre l'enquête elle-même. On a déposé un guide d'entretien concernant notre thème de recherche au bureau de DRH.

Des hypothèses, et de délimiter le champ de la recherche afin d'avoir une idée générale sur le système de travail dans l'entreprise. On a utilisé un questionnaire d'enquête pendant la pré-enquête et dans l'enquête

Mais les questions sont déferentes, donc cela nous a permis de collecter un ensemble d'informations concernant notre thème d'étude, et que nous avons obtenu certaines informations pour commencer notre enquête, cette étape nous a permis de clarifier notre problématique et nos hypothèses et de préparer notre questionnaire.

## **8.2. La phase d'enquête**

Caractérisé par la réalisation des entretiens auprès d'un cadre (DRH), en utilisant un guide d'entretien.

Notre thème a été validé et accepté par la direction de l'organisation, on nous a accordés le temps nécessaire pour réaliser notre enquête. Nous avons pu réaliser 16 entretiens, la durée moyenne de chacun est de 45 minutes, durant une période de (45) jours dont cela nous a permis de réunir le maximum d'informations, là où ces derniers ont répondues d'une façon claire et objective.

**8.3. Guide d'entretien** : Le guide d'entretien est un document qui regroupe l'ensemble de vos questions à poser ou vos thèmes à aborder lors d'une entrevue. Il est structuré selon le type d'entretien que vous souhaitez mener (entretien directif, semi-directif ou non directif). Dans le cadre de notre thèse, nous avons réalisé des entretiens au sein de CEVITAL, à partir d'un guide général visant à référencer les principales thématiques à aborder et les questions à poser aux DRH. Dans une démarche semi-directive, ce

guide d'entretien n'a pas été utilisé de manière systématique ou linéaire, mais s'est avéré utile pour orienter et rythmer les discussions. » (Nez, 2011)

## **9. La population d'études**

La population d'étude est l'ensemble d'individus auxquels s'applique l'étude.

Pour R. MUCCHIELLI (1971, p, 28), la population est définie comme « l'ensemble du groupe humain concerné par les objectifs de l'enquête ». La population peut être finie ou infinie. Elle finit lorsqu'on connaît exhaustivement le nombre d'individus qui la constitue. Si par contre, le nombre d'individus n'est pas connu avec exactitude, on parle alors d'une population infinie.

L'entreprise spa CEVITAL compte de plusieurs travailleurs, un grand nombre de salariés divisés en plusieurs fonctions. Notre étude se focalise sur les conflits au travail et leur impact sur la santé, donc elle se déroule dans le service de direction des ressources humaines. A travers des questions et échanges de dialogue.

On a touché dans notre étude à quelques catégories socioprofessionnelles à savoir 1 cadre 7 agents de maîtrise et des agents chargés reporting RH et d'autres chargés carrières

Cela est égale à 16 personnes comme étant l'échantillon de notre recherche, et qu'on a pu recueillir à travers eux des informations nécessaires et lancer dans notre travail.

On a interrogé le responsable de direction (DRH), dans la pré-enquête par un guide d'entretien.

Et dans l'enquête on a distribué notre questionnaire pour l'échantillon qu'on a choisi dans le service de directions des RH

## **10. Les problèmes rencontrés**

Chaque recherche scientifique est susceptible et destinée à la rencontre des difficultés, à des problèmes liés à plusieurs ordres, mais elle est aussi une période d'acquisition et d'apprentissage. On a rencontré de multiples obstacles lors de la réalisation de notre travail et qui nous ont retardés et embrouillés dans les points suivants :

- Le temps ou la durée de stage est court pour tirer les connaissances idéales de tous les aspects des sujets.

- Le manque des ouvrages concernant notre thème au niveau de notre bibliothèque de département science humaines et sociales
- L'indisponibilité des salariés au niveau de service de direction des RH et cela nous a interdit de faire plusieurs questionnaires.
- La charge de travail du membre de service.

# **Chapitre 2**

## **Les conflits et la santé au travail**

## **Section I : Conflit au travail**

« **Les conflits** sont généralement associés à des situations déséquilibrées. Et le déséquilibre intervient lorsqu'un rapport de places ne permet plus à chacun de conserver à ses propres yeux (et de défendre devant les autres) une image valorisante de lui-même ; a fortiori si l'un des partenaires a le sentiment d'être nié, floué, lésé ». (Picard, 2008, p.72).

### **1. Définition du conflit**

Le conflit est généralement défini comme étant une différence entraînant une situation de blocage se caractérisant par des tensions, des émotions, des désaccords et des polarisations entre au moins deux personnes qui ont un intérêt ou un objectif en commun. Un conflit peut s'illustrer par de l'agressivité verbale et/ou physique.

On peut toutefois définir le conflit par :

**Ce qu'il est** : La manière dont il apparaît, dont il est décrit, ses modes d'expression, les personnes ou les groupes qui en sont acteurs, les témoins ou les victimes déclarés

**Ce qu'il fait** : Les conséquences, les effets qu'il produit, déséquilibre personnel ou collectif,

**Ce qu'il devient** : son évolution, son déplacement vers d'autres buts, sa disparition, son développement quantitatif ou qualitatif.

D'après Dominique et Edmond, (2015) il ya trois niveaux de conflits.

**International** : quand ce sont des puissances étrangères (guerre)

**Social** : quand il s'agit de groupe sociaux (grève)

**Et relationnel** : lorsqu'il implique des personnes.

Un quatrième niveau lorsqu'un individu est pris entre des valeurs, des pulsions, des désirs contradictoires...etc.

### **2. Les différents types des conflits au travail**

Le conflit d'autorité ou de pouvoir qui oppose deux personnes de même rang hiérarchique suite à l'empiétement par l'un sur les compétences de l'autre.

Le conflit de concurrence ou de rivalité surtout perceptible dans les métiers où la compétitivité ou la recherche du résultat sont nécessaires.

Le conflit de génération caractérisé par la confrontation entre ceux qui disposent d'une certaine expérience et les jeunes diplômés qui voudraient mettre en place de nouvelles pratiques.

Le conflit d'opinion ou d'idéologie qui surgie quand il y a choc des idées. Il touche généralement la morale et la religion.

Le malentendu qui trouve sa source dans une incompréhension résultant d'une fausse interprétation des faits ou actions

**3. Les conflits sociaux****a- Les causes et les formes et les occasions de conflits sociaux :**

Les occasions de conflits sont nombreuses en raison de divergences d'intérêt, de valeurs et de point de vue entre les personnes qui travaillent dans l'entreprise et l'entreprise elle-même.

On peut notamment distinguer les conflits relatifs à l'exécution du travail et aux relations hiérarchiques (conditions de travail), les conflits concernant les contrats de travail (rémunération) et la façon dont la législation du travail est appliquée et enfin, les conflits liés à la politique générale de l'entreprise (réduction d'emploi).

**4. Conflits individuels et conflits collectifs**

Les conflits individuels sont ceux qui surviennent entre un salarié et l'entreprise.

Les conflits collectifs sont ceux qui opposent une catégorie ou l'ensemble du personnel à la direction de l'entreprise.

**5. L'expression des conflits collectifs**

Les conflits s'expriment par la diffusion des revendications (par tracts, assemblées du personnel, délégation, manifestation) et par grève : cessation collective et concertée (forcée) du travail pour appuyer des revendications professionnelles.

La grève est l'occasion d'un affrontement au cours duquel s'établit un rapport de force déterminant dans la négociation qui mettra fin au conflit.

**6. Les conséquences des conflits sociaux****a. Les conséquences matérielles de la grève**

- Pour les salariés, elle peut entraîner une suspension du contrat du travail et donc de la rémunération ;
- Pour l'entreprise, c'est une perturbation ou une interruption qui a pour conséquence des retards de livraison, le mécontentement et la perte de la clientèle.

Les coûts réciproques de la grève et la détermination de chaque partie aboutissent progressivement au rapport de force qui influencera sensiblement la négociation.

**b. Les conséquences sociales**

Les conflits sociaux permettent d'exprimer (conflits et revendications) de préciser et de régler certains problèmes sociaux de l'entreprise (phase de négociation).

Le déroulement d'un conflit social peut créer des dissensions (divisions) entre catégories de salariés (grévistés et non – grévistes) ou entre les salariés et l'encadrement.

**7. Les sources des conflits au travail :**

Les conflits d'ordre organisationnel :

- Dysfonctionnement de la fonction organisationnelle caractérisé par une mauvaise répartition définition, interdépendances des tâches ou des méthodes de travail lourdes.

- Dysfonctionnement lié à la coordination matérialisée par une absence de relation efficace avec la hiérarchie
- Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources (espaces, équipement, formation etc.)
- Dysfonctionnement dû à un manque de communication (utilisation limitée des moyens de communication)

### **8. Les sources psychologiques :**

Il se matérialise sous des formes diverses : la violence, l'angoisse, la dépression, l'agressivité, la frustration, etc. ils sont relatifs à la personnalité des individus.

### **9. Les sources technologiques :**

- Mauvaises répartition des tâches.
- Interdépendances des tâches (travail d'une personne dépend du travail d'une autre).
- Méthodes et procédures de travail lourdes, peu claires, routinières, hyper-hiérarchisées.
- Principalement de façons informelles, non prévue et par conséquent non prévisible.

### **10. Les sources économiques :**

Les conflits au travail peuvent naître du fait que les entreprises réalisent des bénéfices substantiels sans en distribuer une part à leur personnel.

## **11. Les conséquences des conflits au travail sur la santé des travailleurs ;**

### **a. Les aspects destructeurs**

Le conflit qui éclate dans le groupe, dans une classe d'étudiants, dans un service de l'entreprise, dans la famille, entraîne des situations difficiles pour chacun.

#### **➤ Perte de temps**

On perd du temps dans le temps passé dans des discussions redondantes, inefficaces. La perte de temps est également liée à la répétition des plaintes à propos de la situation conflictuelle sans pour cela aller vers une résolution des conflits au travail.

#### **➤ Dépense d'énergie intellectuelle, émotionnelle et physique**

L'investissement demandé dans cette période de trouble est important. Chacun se sent constamment préoccupé, avec des ressentis négatifs et peu stimulants. Chacun a alors la sensation de devoir produire beaucoup d'efforts pour avancer et sortir de ce climat difficile

#### **➤ Ruptures de communication, ruptures dans les relations**

Le fait d'avoir à continuer à travailler ensemble entraîne le choix d'une rupture de la communication et non pas rupture de la relation de travail. Il faudra encore se croiser dans l'entreprise. L'échange d'informations nécessaires s'organise par d'autres moyens, par des

intermédiaires. La rupture de la communication, elle-même, génère des émotions comme la colère, la tristesse, la déception, la frustration

**b. Les aspects productifs du conflit :**

➤ **Valorisation de l'image de soi**

La participation de chacun dans la réflexion est reconnue, appréciée. Chacun reconnaît chez l'autre et chez lui-même cette compétence à résoudre un conflit.

➤ **Meilleure cohésion du groupe**

Les liens entre les personnes du groupe sont renforcés et la cohésion du groupe est plus importante.

➤ **Mise en valeur de la responsabilité individuelle**

La sensation d'importance existe au niveau individuel au sein du groupe. La conséquence est que chacun se sent davantage responsable dans le groupe. Chaque membre du groupe a pu constater que son action avait un effet, et que la part de responsabilité était réelle.

➤ **Prise de conscience d'une capacité créative individuelle**

Trouver une solution pour sortir du conflit nécessite de faire preuve d'imagination. Chacun ressent plus de confiance en soi et l'état d'esprit change dans le groupe.

➤ **Bonne énergie collective**

Le groupe retrouve une bonne énergie. Cette stimulation a des effets sur le bien-être et sur l'efficacité de chacun.

**- L'influence positive des conflits :**

Dans les organisations, le conflit peut avoir une influence positive. La naissance et/ou la résolution d'un conflit permet souvent de trouver une solution constructive à un problème. La nécessité de résoudre un conflit peut amener parties à s'améliorer. La résolution des conflits permet d'améliorer les relations interpersonnelles et d'accroître la cohésion de l'équipe et sa performance.

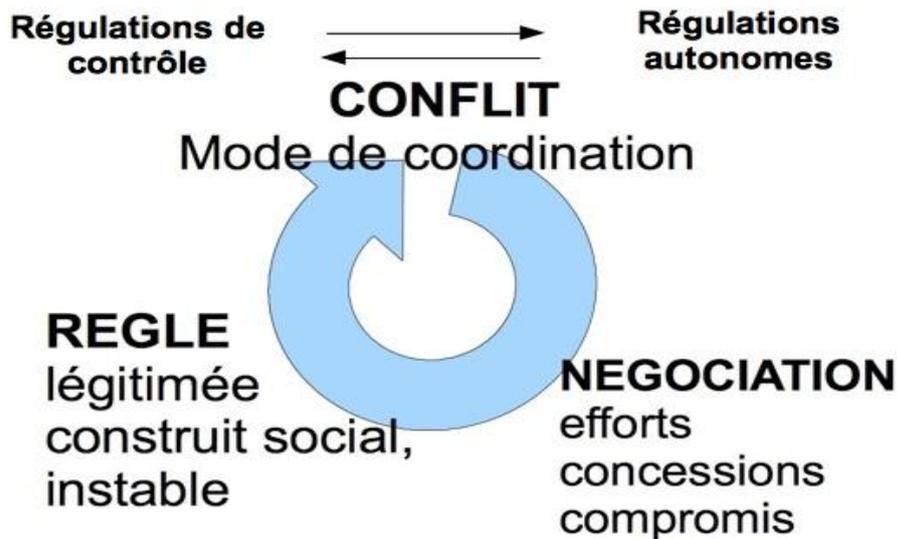


Figure 1

### Titre : La théorie de la régulation sociale (DE Terssac 2003)

Travailler dans une organisation repose sur des interactions qui créent des règles permettant la communication et l'échange social, la collaboration et le conflit, l'arbitrage et le compromis. Pour Jean-Daniel Reynaud (1987, 1991) il n'y a pas de règles stables dans l'organisation, mais il peut y avoir une stabilisation sous certaines conditions. La théorie de la régulation sociale explique la création conjointe et permanente des règles : Comment parvenir à un compromis provisoire ? Comment s'entendre, par négociation, sur des règles communes ?

- **Le conflit est un mode normal de coordination, et un mode de production des règles**

Le conflit est en fait un mode de fonctionnement de la **coordination** entre les acteurs ou entre les règles (Reynaud 2005) :

- D'un côté les dirigeants mettent en œuvre des (**régulations de contrôle**), des règles de travail le plus souvent formelles et qui sont le plus souvent produites en dehors des groupes professionnels. Mais il est quasiment impossible de respecter ces consignes, la grève du zèle l'illustre bien : si tous les travailleurs suivent les règles imposées, la production se bloque ;
- D'un autre côté, ces mêmes groupes professionnels produisent eux aussi des « **règles autonomes** » de travail (le plus souvent informelles) à partir de leur savoir-faire et de leurs pratiques d'usage. Mais ces règles autonomes ne sont pas nécessairement « déviantes », elles peuvent aussi corriger ou compléter la régulation de contrôle.

Le **conflit** est donc la source normale de production de règles : c'est un processus de recadrage des différents intérêts, bien au-delà d'une « résistance au changement ».

### **12. Les tableaux de bord**

Le tableau de bord est un outil de gestion constitué d'un ensemble d'indicateurs visuels donnant une vision claire de la situation et de la performance d'une organisation. La composition d'un tableau de bord varie avec la taille de l'organisation et la partie prenante concernée. Les indicateurs d'une TPE (Très Petite Entreprise) ne sont pas les mêmes qu'une grande entreprise internationale. De plus certaines informations sensibles sont uniquement présentées pour les dirigeants et les actionnaires

Le tableau de bord est un outil de gestion non obligatoire

### **13. Des indicateurs dynamiques :**

Pour situer la performance d'une organisation, les indicateurs de performance doivent être comparés. Une comparaison :

**Dans le temps** en comparant avec les valeurs des années précédentes,

**Dans l'espace** en comparant avec les valeurs des différentes zones géographiques et/ou avec les valeurs d'autres organisations appartenant au même secteur d'activité

### **14. Les principaux indices de dysfonctionnement (les RPS) :**

#### **a. L'absentéisme**

La notion d'absentéisme recouvre des types très divers : maladie, maternité, accidents de travail, absences autorisées ou non. L'absentéisme peut être de courte ou de longue durée. On peut aussi distinguer l'absentéisme physique (le salarié n'est pas là physiquement) et mental (le salarié néglige son travail).

L'absentéisme physique est mesuré par le taux d'absentéisme :

$$\mathbf{Ta = \frac{\text{Nombres d'heures d'absence}}{\text{Nombres d'heures théoriques}}}$$

#### **b. La rotation du personnel («turn- over») : (départs des salariés)**

Le turn- over (appelé aussi taux de rotation ou de roulement) correspond au nombre de départs du personnel vers l'extérieur (quittent l'entreprise). Plusieurs types de départ sont envisageables du fait de l'entreprise (sanctions, licenciements...) ou des collaborateurs (démissions...).

Elle est mesurée par le taux de rotation du personnel :

$$\mathbf{\text{Taux de turn-over} = \frac{\text{Nombres de démissions dans l'année}}{\text{Effectif en début d'année}}}$$

Si l'entreprise doit remplacer le salarié, les coûts de remplacement peuvent être très élevés ; coût de recrutement, de formation... (Un nouveau salarié est souvent moins efficace qu'un salarié expérimenté).

**c. Les accidents de travail**

On mesure le nombre d'accidents par année, en tenant compte du degré de gravité des accidents.

**d. Les conflits collectifs**

On mesure le nombre d'heure ou de journées de travail perdues lors des grèves.

**15. La gestion des conflits au travail :**

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

Toutefois, si ces conflits ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives voire dramatiques. Tout d'abord sur l'individu (perte de confiance, de performance, de dynamisme, problèmes de santé...) ; ensuite sur l'organisation (baisse de productivité, mauvaise image externe,...).

Il est donc nécessaire d'appréhender sérieusement cette gestion des conflits au travail en installant un climat propice à la communication et un style de management adapté à l'organisation (taille, activité, direction...).

La prévention est certainement à mettre en avant mais l'organisation doit savoir gérer le conflit lorsqu'il est présent et cette gestion des conflits ne s'improvise pas dans un couloir ou au téléphone. Elle nécessite une connaissance, un véritable travail de fond qui peut, à long terme, être profitable.

**1- Les outils de gestion des conflits au travail :**

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

**2- Le recours hiérarchique**

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

**• L'arbitrage**

Par rapport au recours hiérarchique, l'arbitrage implique les parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre qui, généralement, désignera lui-même un troisième arbitre. Dans ce cas, les parties se trouvent impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée sans rebondissement. Néanmoins, cette solution nécessite que le

conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent donner leur consentement ce qui est en soi un premier pas vers la « réconciliation ».

- **La médiation**

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

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

- **La négociation**

La négociation est un processus par lequel deux ou plusieurs tentent d'atténuer ou d'éliminer un conflit entre elles. Le but est de parvenir à un compromis par la communication, la persuasion, et la concession mutuelle. Les participants doivent être prêts à renoncer à une partie de leur pouvoir, pour déboucher sur une solution acceptable. Autrement dit, la négociation est la prise en charge du conflit, c'est une solution pour concilier les points de vue opposés.

- **Savoir contrôler ses émotions :**

Il est aujourd'hui admis, depuis notamment la théorie des marqueurs somatiques d'A. Damasio (1995), que le ressenti émotionnel est indispensable à la construction de décisions rationnelles. Notre réflexion s'inscrit dans l'approche des émotions d'A. Hochschild : « Je définis une émotion comme étant le fruit d'une coopération entre le corps et une image, une pensée ou un souvenir, une coopération dont l'individu est conscient » (A. Hochschild, 2003, p. 21).

## **16. La prévention des conflits**

### **1. Identification des risques :**

Les facteurs de risques psycho-sociaux au travail désignent les contraintes mentales ayant des conséquences négatives sur la santé ainsi que les harcèlements liés à des aspects psycho-sociaux portant atteinte à l'intégrité personnelle des travailleurs. Les risques psycho-sociaux sont de plusieurs ordres : matériels et physiques (risques professionnels, pénibilité), organisationnels (reconnaissance, sens du travail, autonomie, perspectives, soutien), relationnels (interpersonnels, hiérarchiques), et individuels (vie privée, état de santé, histoire personnelle). Leur importance dans la compréhension du problème peut varier en fonction des situations, mais aussi des disciplines qui sont mobilisées :

Management du changement, sociologie du travail, ergonomie, psychologie des organisations, médecine du travail, éthique, psychiatrie ou encore droit. La complexité des facteurs possibles fait émerger la nécessité d'approches globales et d'interventions pluridisciplinaires.

Les spécialistes reconnaissent largement « le rôle prépondérant des facteurs organisationnels dans la prolifération des comportements violents ». On peut citer ;

L'insuffisance d'autonomie des employés, le manque de clarté des cahiers des charges, l'absence de mesures de motivation, le manque de considération et l'inconfort physique, mais

aussi les tensions entre différents secteurs de l'entreprise, sa structure très hiérarchique, des changements fréquents dans l'organisation, un climat de travail marqué par une vive compétition et de nombreux conflits interpersonnels, ou encore la banalisation de la violence au sein de l'entreprise. Cette analyse est partagée par le secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) qui voit dans un style de direction disciplinant, peu tolérant et discriminatoire, générant la crainte, la méfiance, la concurrence extrême et l'intimidation, comme dans une organisation du travail lacunaire et stressante, des facteurs de risques importants ; les caractéristiques liées aux personnes impliquées dans des situations de harcèlement ou de discrimination jouent quant à elles un rôle mineur.

La violence, comprise comme une conséquence des rapports sociaux au travail, peut avoir pour éléments déclencheurs, la réduction d'effectifs, les restructurations, la flexibilité ou encore la pression sur l'évaluation des performances. L'un des enjeux actuels semble être l'élaboration de cadres statistiques permettant l'évaluation des risques et la maîtrise de leur évolution. (Dans le présent ouvrage les contributions de WENGER, p. 73 et DANTHE, p. 109.)

## **2. Enjeux**

Derrière la prévention des conflits, les enjeux sont :

- D'éviter les situations de conflits qui provoquent des tensions au sein du groupe
- De préserver le climat de travail : les conflits nuisent aux bonnes relations
- De garder une meilleure ambiance au travail, et donc d'obtenir une meilleure productivité (on travaille mieux dans un contexte serein et agréable)
- De gagner du temps : les conflits freinent l'avancée du travail (par exemple dans un groupe où deux individus sont en conflits de génération), et ils peuvent s'envenimer jusqu'à provoquer l'arrêt du travail (grèves, manifestations, contestations...).

## **3. Les techniques**

Pour prévenir les conflits, une méthode simple consiste à faire en sorte que l'équipe de travail fonctionne bien à travers l'engagement de tous, l'esprit d'équipe et la solidarité. Tout d'abord il faut que les rôles, les compétences et les attentes de chacun soient clairement définis. Pour atteindre la maturité des membres du groupe, quatre qualités sont nécessaires : se connaître, connaître les autres, être flexible et savoir communiquer.

Pour éviter le conflit, il faut également :

- Être attentif aux symptômes car plusieurs d'entre eux peuvent vous permettre de déceler ces situations conflictuelles.
- Identifier les éléments conflictuels en accordant une importance au climat organisationnel. Il est plus aisé de résoudre un conflit lorsque l'environnement est sain et positif.
- Savoir gérer le conflit en se limitant à l'intervention sur les comportements qui influencent le travail des personnes.

Voici quelques principes de base à appliquer pour prévenir les conflits :

**La neutralité** : l'objectif n'étant pas de juger qui a tort ou raison, mais bien de comprendre ce qui sépare les personnes le manager doit être impartial s'il veut que le

sentiment d'équité domine dans l'entreprise et que ces jugements soient acceptés par tous les collaborateurs.

**Le désir de règlement :** Les chances de succès du règlement du conflit sont directement proportionnelles à l'importance accordée à la situation.

**L'utilisation des faits :** C'est la meilleure arme contre les différences de perceptions.

#### **4. Les étapes :**

Pour prévenir les conflits, on peut distinguer 4 étapes-clés qui sont applicables à l'individu, sachant qu'elles sont interchangeables (pas d'ordre spécifique à respecter), et que tous ces éléments ne sont pas indispensables pour tous.

Ces étapes correspondent à un travail intérieur et personnel : ce travail sur soi permettra d'anticiper les conflits, avant qu'ils ne surviennent.

##### **a. Anticiper les divergences :**

Il faut d'abord définir un objectif, se fixer un but clair, limité et réalisable.

Puis clarifier la situation dans laquelle on se trouve, en exprimant ses pensées et sentiments, et en restant conscient de ses propres besoins et les accepter.

Il est également important de ne pas provoquer soi-même des conflits par inadvertance (malentendu qui dégénère en conflit), pour cela 3 points clés : la communication (le dialogue, l'écoute de l'autre), la considération (le respect d'autrui, accepter une opinion différente), l'information (ne pas cacher des données, éviter de rester dans le flou).

##### **b. Penser autrement :**

Aborder le sujet avec un esprit nouveau et rester ouvert aux changements. Se mettre à la place de l'autre et varier son mode de pensée permettront d'enrichir les réflexions et les échanges.

Développer la confiance en soi:

Le manque de confiance en soi freine l'expression des opinions, des sentiments envers les autres.

L'acceptation de soi : s'accepter, c'est se traiter avec bienveillance, c'est avoir une bonne opinion de soi-même.

**Attention :** ne pas porter un jugement sur soi, par exemple : « tu es stupide de ressentir de la peur maintenant », etc.

Ensuite, il est important de recevoir ou se donner des cadeaux, c'est-à-dire accepter les éloges et les compliments, reconnaître ses propres qualités, et penser à se faire plaisir.

##### **c. Développer ses compétences :**

Faire un feed-back en s'intéressant aux faits, évaluer ce qui a réussi et ce qui est à améliorer.

Savoir dire non : expliquer pourquoi si besoin (ne pas se justifier ou trouver une excuse), rester à l'écoute de l'autre, proposer une solution pour se mettre d'accord ou trouver une piste de réflexion.

Savoir répondre aux critiques : elles sont là pour nous apprendre et s'améliorer. Personne n'est parfait ni bon tout le temps. Et on ne peut pas toujours être aimé de tous.

Pour cela il faut :

- Ecouter l'autre
- Reformuler le contenu de la critique pour vérifier votre compréhension en y cherchant une occasion d'apprendre et éviter de critiquer l'autre à son tour, de minimiser, exagérer ou ridiculiser ce que l'autre a dit.

**d. Les formations**

Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain. Les méthodes sont très variées.

Ces approches ont pour but principal de doter les participants d'un référentiel culturel commun. Ainsi, l'entreprise doit organiser des formations pour améliorer l'esprit d'entreprise et de développement personnel.

Les approches les plus répandues en matière de gestion des conflits ont pour objectif de doter chacun de savoir-faire comportemental de contrôle de soi et de compréhension des autres.

**e. Management :**

Selon la capacité de la hiérarchie à motiver son personnel ainsi qu'à assurer un environnement de travail positif et constructif, les collaborateurs seront plus ou moins satisfaits et s'impliqueront plus ou moins dans leur travail. Le fait de se savoir écouté, compris et respecté est un facteur de satisfaction tant dans la sphère privée que professionnelle. Inversement, le fait de se sentir incompris et de subir les décisions est un facteur de stress. D'autant plus lorsque les personnes qui n'écoutent pas sont des supérieurs hiérarchiques ou d'autres personnes ayant un pouvoir d'influence ou de décision sur des collaborateurs. Le type de management peut aussi être un facteur de stress, lorsque la vision, les objectifs ne sont pas clairs ou qu'il n'est pas adapté à l'activité de l'entreprise (ou de l'organisation).

## **5. La négociation**

**a. Les institutions représentatives du personnel**

**Les délégués syndicaux :** Le rôle du délégué syndical est de représenter le syndicat auprès du chef d'entreprise et de lui présenter les revendications. Il est l'interlocuteur privilégié de l'employeur pour la négociation collective.

**Les délégués du personnel :** Ils sont élus dans l'entreprise. Ils sont consultés, en l'absence de comité d'entreprise, sur les licenciements, la durée de travail, la formation professionnelle...

**Le comité d'entreprise :** Il est composé de représentants élus du personnel, de représentants syndicaux (un ou plusieurs syndicats) et le chef d'entreprise (ou son représentant) qui assure la fonction de président du CE. Les attributions de la CE à la fois économiques (gestion et la démarche générale de l'entreprise), sociales et culturelles (loisirs, vacances, sport, culture, santé...).

**b. Les types de négociations**

**i. Définition de La négociation :**

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

**ii. Les différents types de négociation :**

**La négociation de branche** : Les organisations signataires de conventions de branches ou d'accords professionnels ou interprofessionnels sont tenues à une négociation périodique au niveau de la branche.

**La négociation d'entreprise** : la négociation peut être obligatoire (avec des thèmes et un rythme imposés) ou libre. (et négociations et conflits, site, maxicours.)

**La négociation peut être conflictuelle (gagnant / perdant)** c'est le cas lorsque des préjugés concernant l'un ou l'autre des individus existent ou lorsque les intérêts semblent totalement opposés.

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

**Section 2 santé au travail**

Il est courant de repérer et d'analyser les mécanismes en jeu dans les atteintes à la santé en lien avec les conditions de travail mais aussi l'organisation du travail. L'identification de pathologies professionnelles spécifiques comme les cancers, ou encore les troubles musculo-squelettiques par exemple représentent un enjeu de taille pour les professionnels intervenant dans le champ de la prévention des risques professionnels ou de la médecine du travail. Une autre voie est toutefois possible à partir du repérage des effets structurants pour la santé du rapport au travail. Cependant un préalable est nécessaire concernant la définition de la santé.

La santé n'est pas un donné, ni un état, mais correspond à un idéal à atteindre. Dès lors il devient possible de comprendre pourquoi les sujets s'engagent entièrement dans leur travail, parfois au détriment de leur vie privée. Et pourquoi ceux qui sont privés de travail apparaissent comme particulièrement fragilisés sur le plan de leur santé.

La rencontre entre un sujet et une situation de travail mobilise la singularité des modes de réaction individuels. En d'autres termes, la confrontation à la réalité du travail mobilise l'ensemble de la personnalité du sujet et est à l'origine de « conflits » qui surgissent à la faveur de la rencontre entre le sujet, porteur d'une histoire singulière, et les caractéristiques de sa situation de travail.

En mettant l'accent sur la composante humaine du travail, l'approche en psycho dynamique du travail conduit à donner du travail une définition précise. Le travail représente avant tout une expérience pour le sujet. Travailler signifie être confronté à des prescriptions, des procédures, du matériel ou des outils à manipuler, mais aussi une hiérarchie, des collègues, qu'il va falloir apprendre à connaître et à interagir pour remplir l'objectif de production. Cet ensemble d'activités suppose des actes, mais aussi l'activité de la pensée du sujet. Car l'exercice du travail s'accompagne inévitablement de la confrontation au réel, c'est-à-dire à ce qui résiste à la maîtrise, et pousse le sujet à penser et agir autrement que ce que l'organisation du travail a prévu. Travailler revient donc à combler le décalage entre ce qui est prescrit et l'activité réelle. Cette mobilisation de l'ensemble de la subjectivité ne peut jamais être prévue à l'avance, mais est réinventée quasiment à chaque fois. Les connaissances et les savoir-faire appris sont parfois totalement remaniés au cours même de l'activité de travail et révèlent la part subjective du travail et son caractère « vivant ». Ce qui est désigné comme le « travailler », permet de mettre l'accent sur les processus psychiques sollicités dans le rapport avec le travail et qui ne peuvent être réduits à l'activité du temps de travail officiel.

**1. Définition santé au travail :**

La santé au travail est une démarche interdisciplinaire, associant employés et employeurs, dans le but de créer un lieu de travail favorable à la santé et notamment de lutter contre le harcèlement au travail et contre la « discrimination salariale selon l'état de santé. Cette démarche met en place des programmes de bien-être au travail axés sur ; individu (le Travailleur) et les équipes.

La santé au travail, ce concept est apparu au début des années 1980, rejoint ainsi le concept de la promotion de la santé au travail apparu dans les années 1990. Le terme de « santé au travail » est ancien, il est défini progressivement, permettant à chaque pays de préserver ses pratiques, tout en les faisant évoluer vers la pluridisciplinarité, ce qui est un moyen, de créer une démarche globalisante de prise en charge de la santé et le bien-être

Des travailleurs par eux-mêmes. Cette démarche inscrit dans une démarche de promotion de la santé qui est « le processus qui confère aux populations les moyens ; assurer un plus grand contrôle sur leur propre santé, et ; améliorer celle-ci. » (Charte; Ottawa, OMS, 1986).

**2. Travail et santé**

Actuellement, ce sont les questions de santé mentale qui occupent le devant de la scène et interrogent le développement de nouvelles formes de souffrance, voire de nouveaux modes de subjectivation de la souffrance.

L'augmentation importante des pathologies mentales en lien avec le travail pose des questions pratiques aux cliniciens. Comme pour le médecin, pour lequel l'identification d'une maladie spécifique du travail représente un enjeu pratique, pour le clinicien du travail, les décompensations psychopathologiques (suicides par exemple) posent le problème de l'étiologie ou du facteur causal. L'interrogation de la place accordée au travail dans le déclenchement de troubles psychiques suppose en effet de parvenir à distinguer ce qui revient aux contraintes de l'organisation du travail de ce qui ressortit aux caractéristiques de la personnalité individuelle. (Aubert, 2006.)

Mais les atteintes à la santé du corps intéressent également le clinicien du travail. Certaines atteintes somatiques et en particulier les pathologies de surcharge comme les troubles douloureux peuvent ainsi être analysés à partir de l'investigation du rapport subjectif au

travail. La psycho dynamique du travail propose une compréhension de la surcharge de travail, centrée sur l'analyse de la tâche, sur les types de défense qu'elle exige ainsi que leurs répercussions sur la subjectivité. La normalité des opérateurs et des opératrices, qui souffrent du travail répétitif sous contrainte de temps (dans le secteur des services en particulier) est obtenue au prix de désordres importants du fonctionnement psychique et de l'activité de la pensée. L'anesthésie psychique, obtenue par le recours à l'augmentation de la vitesse d'exécution des gestes, qui permet de tenir les cadences et de s'empêcher de penser, fonctionnerait aussi comme une anesthésie aux états affectifs, ainsi qu'à la douleur. Dans l'exercice du travail, les modes opératoires spontanés inventés et aménagés par ceux qui travaillent sont fortement personnalisés. Mais la confrontation à un certain type d'organisation du travail qui entrave les aménagements spontanés des sujets et les pousse à neutraliser leur vie psychique pendant le travail peut mettre en péril l'ensemble de leur équilibre psychosomatique (Dejours, 2007).

Est formalisée par les théories des organisations dans les années 1970 Ce concept évolue, par exemple en intégrant le télétravail ou de nouveaux modes de travail, dont le travail collaboratif, économie contributive, sociale et solidaire.

France, l'intérêt pour ce sujet remonte au moins à 1973 avec la création de l'Anact. On est passé progressivement de la protection de la santé physique à la protection de la santé mentale des salariés ou artisans d'une logique de réparation sanction des atteintes à la santé mentale des travailleurs à une logique de prévention des risques psychosociaux, d'une logique de prévention à une logique de promotion de la qualité de vie au travail.

### **3. Interaction santé-travail**

Le travail et ses caractéristiques, tant en termes de conditions de travail que de conditions d'emploi, sont au cœur de l'état et de l'histoire de santé des individus. La santé et le travail sont en effet fondamentalement interdépendants : si le travail (son contenu, ses conditions, son organisation) et les conditions d'emploi contribuent à façonner la santé physique, mentale et morale, inversement, la santé configure en partie la façon de travailler et les orientations des parcours professionnels.

Les accidents, les maladies et plus largement l'ensemble des atteintes à la santé dues aux activités professionnelles ne constituent qu'un des aspects des relations travail-santé, qui ne sont pas réductibles aux effets du premier sur la seconde. Pour prendre en compte toute la

complexité des liens entre ces deux registres de l'existence sociale, il faut expliciter leurs caractéristiques fondamentales.

Une première spécificité essentielle de la relation entre santé et activité professionnelle est sa réciprocité. De ce fait, une approche causale unilatérale focalisée sur les effets pathogènes du travail ne suffit pas à rendre compte des liens entre santé et travail, qui doivent être définis dans leur interdépendance comme une dynamique de construction mutuelle. Ce façonnement réciproque est ambivalent quant à ses modalités : s'agissant des répercussions de l'activité professionnelle sur la santé des personnes, la dynamique est positive lorsque les conditions d'emploi, les environnements de travail et le rapport au travail permettent la construction et le maintien d'une bonne santé ; elle est négative lorsque, à l'inverse, les caractéristiques de la situation professionnelle font obstacle à l'entretien de la santé (revenus insuffisants par exemple) ou lui portent directement atteinte (accidents du travail, pathologies professionnelles). De la même façon, la dynamique réciproque de construction de l'intégration professionnelle par la santé peut se déployer dans un registre positif (la bonne santé permet une pleine participation au monde du travail) ou négatif (processus de sélection-exclusion professionnelle sur des critères de santé).

En deuxième lieu, il faut souligner la pluri dimensionnalité des objets étudiés. La santé comme le travail sont des objets complexes aux composantes multiples.

Ainsi, la santé ne se réduit pas à un état organique médicalement défini et attesté. Pour comprendre en quoi l'activité professionnelle peut interagir avec elle, il faut en adopter une définition extensive : « les douleurs, l'inconfort, la peur, l'énervement, l'ennui, les multiples formes de fatigue, que le travail peut provoquer ou renforcer, retiennent l'attention au même titre que les pathologies diagnosticables » (Volkoff, Thébaud-Mony, 2000).

C'est donc la santé dans tous ses registres (physique, mental, moral...) qu'il faut appréhender.

De la même façon, le concept de travail renvoie notamment à deux ordres de réalité qu'il faut distinguer pour les besoins de l'analyse : d'une part, le travail comme support d'intégration sociale, c'est-à-dire comme élément déterminant (via le type et les conditions d'emploi) une place dans l'espace social, donc un statut social et un ensemble de conditions d'existence (revenu, logement, protection sociale, etc.) ; d'autre part, le travail comme ensemble d'activités concrètes, de gestes et de postures accomplis dans des conditions matérielles et relationnelles diverses, et dans lesquels l'individu engage et met à l'épreuve quotidiennement ses ressources corporelles et psychiques. Le premier niveau d'analyse (celui du travail en

général dans la vie) peut être qualifié de structurel, le second (celui du travail en particulier, au quotidien) de situationnel.

Enfin, un troisième élément essentiel à l'appréhension des relations santé-travail tient à leur dimension diachronique. En effet, c'est tout au long du parcours professionnel que santé et activité professionnelle se construisent mutuellement (les répercussions sur la santé pouvant même se manifester bien après la cessation d'activité).

-Le tableau ci-contre présente le croisement à double sens entre les deux registres de l'activité professionnelle (emploi/travail) et celui de la santé. À chaque fois, le façonnement peut être positif ou négatif. Chaque case du tableau représente une modalité particulière parmi l'ensemble des combinaisons possibles entre le registre du travail et celui de la santé.

« Le travail, c'est la santé » affirme la chanson, « Travailler peut nuire gravement à la santé » titre un ouvrage récent. La contradiction n'est qu'apparente, les deux affirmations sont vraies... dans certaines situations et sous certaines conditions.

C'est pourquoi, la santé au travail n'est pas une question individuelle mais collective. Si les effets sur la santé sont ressentis par chacun de manière très individuelle, les causes renvoient au fonctionnement collectif de l'entreprise.

Quelles que soient les circonstances, il est indispensable de penser à la santé des salariés avec deux regards complémentaires. L'un questionne plus généralement les difficultés rencontrées dans le travail par les salariés au point de rencontre des différentes logiques présentes dans l'entreprise : production, gestion des ressources humaines, prévention/sécurité.

L'autre questionne de manière spécifique les questions de prévention. « Prévenir les risques professionnels ». Par ailleurs le fonctionnement de l'entreprise renvoie à des modalités d'organisation particulières pour gérer au mieux les questions de santé au travail: d'une part, dans le quotidien du travail et d'autre part dans les situations plus les projets d'investissement ou les réorganisations.

Adapter l'organisation de la prévention et du travail en fonction des circonstances et prendre en compte simultanément le regard santé/sécurité et le regard de ceux qui travaillent, nous semble indispensable pour améliorer les conditions de travail. Cela permet aussi aux salariés de construire individuellement et collectivement leur santé.

#### **4. La santé est individuelle, mais elle se construit collectivement dans un cadre social :**

La santé est individuelle, chacun est à même de ressentir les effets du travail de manière spécifique. La santé n'est pas qu'un capital qu'il faut protéger, elle est aussi le résultat d'une construction.

Le travail, en tant qu'activité socialement utile, contribue grandement à cette construction quand les difficultés rencontrées permettent de mobiliser son intelligence, de développer des compétences, de coopérer... et malgré ces difficultés d'atteindre les résultats demandés. Ainsi, la santé au travail est en partie déterminée par le cadre collectif de travail. Elle n'est donc pas seulement l'affaire du médecin du travail, mais concerne simultanément l'employeur, les représentants du personnel, l'encadrement et les salariés eux-mêmes.

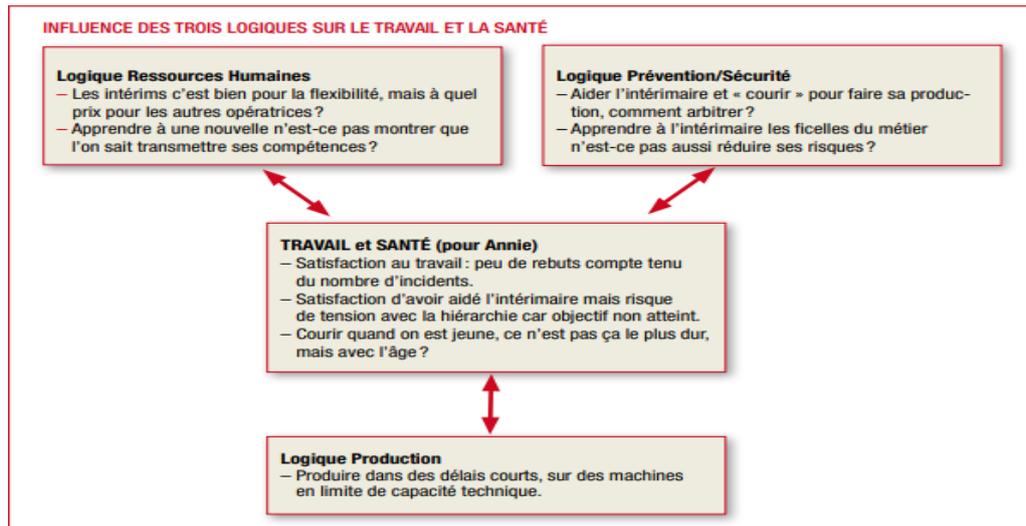
La santé au travail dépasse les cas individuels car les causes des problèmes potentiels concernent tout un chacun dans l'entreprise. Rares sont les situations qui ne concernent qu'une personne. Un problème de santé chez une personne, s'il a un lien avec le travail, doit être considéré comme un signe précurseur d'un éventuel problème collectif. Chacun à son niveau peut repérer et agir sur les facteurs qui concourent à la construction de la santé dans le cadre d'une coordination : c'est l'objet de la prévention des risques professionnels.

### **5. Trois logiques qui influencent sur le travail et la santé :**

- a- **La logique ressources humaines** car le statut des salariés, les modalités salariales, la formation... influencent les coopérations entre salariés ;
- b- **La logique production** car les objectifs de production (quantité, qualité, délais), les outils, les consignes de travail, conditionnent l'organisation du travail ;
- c- **La logique prévention/sécurité** car la protection des salariés à ses propres exigences techniques et organisationnelles. Ces différentes logiques structurent le travail avec leurs aspects complémentaires mais aussi contradictoires.

Une activité de travail génère deux choses à la fois : la production (avec des variations selon le niveau de réussite) mais aussi des effets sur la santé. Cela montre que les objectifs auxquels sont confrontés les travailleurs sont toujours en partie contradictoires, entre éviter l'accident pour eux ou pour leur collègue et assurer la production, privilégier la quantité en prenant des risques sur leur qualité, faire sa production et aider à faire celle de la collègue...

Se préoccuper de la santé des salariés, c'est donc s'interroger sur tous les éléments de leurs situations de travail.



**Figure 03 : Influence des trois logiques sur le travail et la santé**

Source : BOITE A OUTILS GRH EN PME-DOSSIER N°6 La santé au travail.

## II- Prévention des risques professionnels

### 1. Éviter les idées reçues et le faux consensus :

Idées reçues et faux consensus gênent la réflexion et empêchent la progression de la prévention des risques professionnels.

### 2. Les questions de santé au travail feraient consensus...

Il est fréquent de constater qu'il y a consensus sur l'importance de prendre en compte les questions de sécurité et santé au travail et sur le fait que le travail devrait favoriser le développement des individus. Mais les faits montrent souvent le contraire quand il s'agit de mener des actions pour éviter les accidents, les maladies à parution différée, le stress au travail.

### 3. Le droit du travail

C'est faire de la prévention des risques professionnels : Le respect de la législation est une condition nécessaire mais pas suffisante. Dans certains cas, la responsabilité de l'employeur

en matière de prévention peut le conduire à minimiser, voire nier le problème. Par exemple, lorsqu'un salarié déclare une maladie professionnelle, l'argument de la fragilité de la personne risque de faire l'impasse sur une autre hypothèse, à savoir que cette maladie individuelle pourrait s'avérer être l'expression d'un problème de travail plus collectif.

**« Vous ne vous rendez pas compte des contraintes ! »**

Quelquefois pour expliquer les manques de prévention, beaucoup d'arguments renvoient à des causes externes bien réelles (pression des donneurs d'ordre, pression économique, de la société...) mais il faut aussi s'interroger sur les actions de prévention maîtrisables en interne.

**« Je lui avais bien dit!** L'erreur humaine, le comportement des salariés sont souvent énoncés comme une cause voire la cause des accidents. Ceci ne fait pas avancer la réflexion, car une erreur ne peut pas provenir d'une machine, elle est forcément humaine. Il faut alors analyser les éléments de la situation qui ont concouru à cet accident ou incident.

#### **4. Les principes généraux du prévention Article L4121-2 du code du travail**

1. Éviter les risques.
2. Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités.
3. Combattre les risques à la source.
4. Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé.
5. Tenir compte de l'état d'évolution de la technique.
6. Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux.
7. Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1.
8. Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle.
9. Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

**Parmi les principes familles de risques qui nos s'intéressent est ;**

**5. Les risques psychosociaux (RPS) correspondent à des situations de travail où sont présents :**

-Du stress

-Des violences externes (insultes, incivilités, agressions...).

-Des violences internes (harcèlement moral ou sexuel, conflit exacerbé...).

Ce sont des risques qui peuvent être induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation et les relations de travail. L'évaluation des risques psychosociaux passe donc par l'identification et l'évaluation des facteurs de risque de stress, de violences externes et de violences internes.

À la différence d'autres risques, il n'y a pas de relation mécanique entre les caractéristiques du travail et les troubles psychosociaux qui touchent les personnes. La prévention de ces troubles nécessite une approche qui prend en compte l'engagement subjectif des personnes dans leur travail.

**6. Organiser la prévention des risques professionnels**

**a- Le dirigeant :** C'est lui qui a la responsabilité des salariés de son entreprise. Il doit concevoir une organisation quotidienne prenant en considération la santé et la sécurité des salariés.

**b- Le CHSCT ou les délégués du personnel**

Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés. À défaut, ce sont les délégués du personnel (DP) qui en assurent les missions.

Son rôle est de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et à la sécurité des salariés de l'établissement et de ceux mis à disposition par une entreprise extérieure.

Il est amené à traiter globalement des problèmes d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, à proposer des actions de prévention fondées sur l'analyse des risques professionnels et des conditions de travail, à surveiller et intervenir afin de prévenir et de lutter contre tout danger.

En cas de modifications de l'organisation, de matériel... qui ont des effets sur les conditions de travail, l'employeur doit soumettre son projet au CHSCT.

**c- Se former pour bien remplir son rôle**

Les membres du CHSCT ou, à défaut, les délégués du personnel, ont droit à une formation prise en charge par l'employeur. Ce dernier ne peut la leur refuser. L'organisme de formation est choisi par les membres élus.

**d- Les ressources externes et internes :**

Des professionnels sont à la disposition des entreprises pour un conseil, un avis : médecin du travail et de prévention, inspecteur et contrôleur du travail, les experts agréés par le ministère du travail.

**7. Questions pour organiser la prévention des risques professionnels :**

1. Savez-vous combien d'accidents sont survenus dans l'année écoulée ? Est-ce plus ou moins que l'année précédente ? Permet d'avoir une vision de vos progrès en matière de prévention et du chemin qui reste à faire.
2. Faites-vous l'analyse des accidents du travail, des incidents et des maladies professionnelles ? Permet d'empêcher la reproduction ou l'occurrence d'accidents nouveaux.
3. Connaissez-vous les vérifications périodiques auxquelles votre entreprise est soumise ? Les équipements de sécurité en sommeil (extincteurs par exemple) doivent être périodiquement révisés pour être en état de marche.
4. Suivez-vous les recommandations faites par les organismes agréés ? Cela donne des repères et fait gagner du temps.
5. Êtes-vous préoccupé non seulement par les accidents du travail mais aussi par les effets à long terme du travail (maladies à effets différés, vieillissement prématuré)? Les risques non traités aujourd'hui vous rattraperont demain.
6. Savez-vous que certains risques font l'objet d'une réglementation spécifique ? Il est bon de les connaître pour être dans les règles et profiter de l'expérience acquise ailleurs.
7. Connaissez-vous les principes généraux de prévention ? Ils permettent de systématiser l'action (ce qui n'empêche pas les ajustements propres aux spécificités des entreprises).

8. Quand vous achetez de nouveaux équipements ou produits, faites-vous l'évaluation des risques qui sont liés à leur emploi dans l'entreprise ? Agir avant l'accident (ne pas attendre l'accident pour mieux sécuriser l'équipement).

9. Pour concevoir des postes ou des situations de travail, vous appuyez-vous sur des données réglementaires et d'ergonomie ? Gagner du temps et de la pertinence dans l'action.

10. Vous accueillez sûrement des sous-traitants dans l'entreprise, quelles sont les précautions prises ? Rédigez-vous un plan de prévention ? Les statistiques montrent que les intérimaires et les sous-traitants sont plus exposés aux risques, en général, car ils les connaissent mal.

11. Les intérimaires sont une population vulnérable aux accidents du travail, quelles sont les modalités d'accueil qui leur sont réservées ? Vérifier que les précautions minimales sont prises vis-à-vis d'une population exposée car en situation nouvelle.

12. Connaissez-vous les formations réglementaires auxquelles vous soumettent vos activités ? Permet d'avoir un personnel informé et prévenu pour repérer les risques déjà connus.

13. En cas d'accident grave, d'un début d'incendie est-ce qu'une procédure est prévue ? En situation de « panique » (fréquent dans les accidents graves) les capacités cognitives sont diminuées et le mieux est d'appliquer des automatismes.

14. L'avez-vous expérimentée ? Permet d'acquérir ces automatismes.

15. À quel moment parlez-vous de la sécurité ou des conditions de travail avec votre encadrement ? Vous rappelle que c'est la meilleure façon de faire de la prévention. Le service prévention « tient » la fonction sécurité, mais tout le monde participe à son niveau à la sécurité.

16. Faites-vous au moins une fois par an, une réunion de direction spécifique sur ce sujet ? Permet de poser une fois par an la question des priorités et des ressources.

17. À quel moment l'encadrement parle-t-il de la sécurité ou des conditions de travail avec les salariés ? Permet d'organiser des temps réguliers d'échanges avec les salariés sur le travail au quotidien et les difficultés rencontrées ayant des conséquences sur la santé.

18. L'encadrement considère-t-il que cela fait partie de sa fonction ? Permet de rappeler que l'encadrement a un enjeu et une fonction de sécurité à tenir (pas uniquement la DRH et le CHSCT). 19. Lors de l'embauche d'un nouveau, l'encadrement explique-il les risques qui ont

été identifiés et inscrits dans le Document Unique ? Les nouveaux, comme les intérimaires et les sous-traitants, sont une population exposée car en situation nouvelle.

### **Partie 3 ; Gérer les enjeux de santé au travail**

**Être en « bonne santé » au travail, c'est un enjeu quotidien. En effet, tous les jours, il se passe des choses dans le travail qui peuvent s'avérer favorables ou non à la santé.**

- 1. Qu'est-ce qu'être en bonne santé ? :** Il est souvent fait référence à la définition de l'Organisation mondiale de la santé « état de complet bien-être physique, psychique et social ». Mais, au quotidien, cet état n'existe pas et ne peut être qu'un horizon idéal. En réalité, on se sent au mieux dans un équilibre instable, perpétuellement défait et refait.

Si travailler est nécessaire à la santé, la santé n'est pas le but premier du travail, elle n'est qu'un résultat, qui relève d'une dynamique qui est certes propre à chacun, mais qui dépend des conditions collectives du travail, et, plus encore, de la manière dont celles-ci sont modulées, investies par les personnes elles-mêmes.

Chaque jour, le travail est fait de difficultés, d'aléas : une commande urgente qui n'était pas prévue, l'absence d'un salarié dans une unité ou un service, une machine qui tombe en panne, un patient ou un usager particulièrement difficile à prendre en charge, etc. Pour l'encadrement, pour le responsable RH, et pour les équipes, se pose alors la question de l'organisation pour faire le travail en limitant les risques pour la santé.

#### **2. La santé au travail au quotidien peut être abordée selon différentes focales ;**

- 1- Des problèmes de santé, quelles qu'en soient les origines, engendrent des difficultés dans le travail (difficultés à effectuer le travail, perte d'efficacité).

Comment prendre en compte ces difficultés, temporaires ou durables, pour aménager autrement les conditions de travail afin de tenir compte de l'état de santé des salariés ?

- 2- Le travail comporte un certain nombre de risques pour la santé.

Au-delà des moyens de protection, comment favoriser les conditions de construction des savoir-faire de prudence ?

- 3- Des problèmes de santé agissent comme des révélateurs de problèmes dans le travail.  
Comment distinguer des situations de difficultés « ordinaires » de situations plus préoccupantes ?
- 4- Les conditions d'emploi ne sont pas sans incidences sur la santé.

### **3. Les objectifs de la pratique de la santé au travail**

Les objectifs de la pratique de la santé au travail, tels que définis pour la première fois en 1950 par le Comité mixte OIT/OMS de la santé au travail, étaient énoncés comme suit :

Promouvoir et maintenir le plus haut degré de bien-être physique, mental et social des travailleurs dans toutes les professions; prévenir tout dommage causé à la santé de ceux-ci par les conditions de leur travail; les protéger dans leur emploi contre les risques résultant de la présence d'agents préjudiciables à leur santé; placer et maintenir le travailleur dans un emploi convenant à ses aptitudes physiologiques et psychologiques, en somme adapter le travail à l'homme et chaque homme à sa tâche.

En 1959, en se fondant sur les discussions de la Commission tripartite spéciale de l'OIT (représentant les gouvernements, les employeurs et les travailleurs), la 43<sup>e</sup> session de la Conférence internationale du Travail adoptait la recommandation n° 112 (OIT, 1959), qui définit un service de médecine du travail comme un service organisé sur les lieux de travail ou à proximité de ceux-ci et destiné :

- à assurer la protection des travailleurs contre toute atteinte à la santé pouvant résulter de leur travail ou des conditions dans lesquelles celui-ci s'effectue;
- à contribuer à l'adaptation physique et mentale des travailleurs, notamment par l'adaptation du travail aux travailleurs et par l'affectation des travailleurs à des travaux auxquels ils sont aptes;
- à contribuer à l'établissement et au maintien du plus haut degré possible de bien-être physique et mental des travailleurs.

En 1985, l'OIT adoptait de nouveaux instruments internationaux — la convention (n° 161) et la recommandation (n° 171) sur les services de santé au travail (OIT, 1985a; 1985b) — qui définissent les services de santé au travail comme des services investis de fonctions essentiellement préventives et chargés de conseiller l'employeur, les travailleurs et leurs représentants dans l'entreprise en ce qui concerne: les exigences requises pour établir et

maintenir un milieu de travail sûr et salubre, propre à favoriser une santé physique et mentale optimale en relation avec le travail; l'adaptation du travail aux capacités des travailleurs compte tenu de leur état de santé physique et mentale.

En 1980, le Groupe de travail sur l'évaluation des services de santé du travail et d'hygiène industrielle du Bureau régional de l'Europe de l'OMS (OMS, 1982) définissait l'objectif ultime de ces services comme étant «de promouvoir des conditions de travail qui garantissent à la vie professionnelle une qualité aussi élevée que possible en protégeant la santé des travailleurs, en augmentant leur bien-être physique, mental et social, et en prévenant les maladies et les accidents ».

L'enquête détaillée menée en 1985 auprès des services de santé au travail de trente-deux pays européens par le Bureau régional de l'Europe de l'OMS (Rantanen, 1990) a permis de dégager les principes suivants comme objectifs de la pratique de la santé au travail:

- Protéger la santé des travailleurs contre les risques qui se présentent au travail (principe de protection et de prévention);
- Adapter le travail et le milieu de travail aux capacités des travailleurs (principe d'adaptation);
- Améliorer le bien-être physique, mental et social des travailleurs (principe de promotion de la santé);
- Réduire au minimum les conséquences des risques professionnels, des accidents du travail, et des maladies professionnelles et liées au travail (principe de traitement et de réadaptation);
- offrir des services de soins de santé de caractère général tant curatifs que préventifs aux travailleurs et à leur famille, sur les lieux de travail ou dans un établissement situé à proximité (principe général des soins de santé primaires).

Ces principes restent pertinents pour l'évolution récente des politiques et de la législation des pays. Par contre, on pourrait dégager les tendances suivantes en se fondant sur les objectifs de la pratique de la santé au travail formulés dans les lois nationales et les nouveaux besoins apparus dans la vie active (OMS, 1995a, 1995b; Rantanen, Lehtinen et Mikheev, 1994):

- le champ de la santé au travail s'élargit et couvre aujourd'hui non seulement la santé et la sécurité, mais aussi le bien-être psychologique et social et la capacité de mener une vie socialement et économiquement productive;
- l'ensemble des objectifs s'étend au-delà des questions traditionnellement associées à la sécurité et la santé au travail;
- les nouveaux principes vont au-delà de la simple prévention et de la lutte contre les effets indésirables sur la sécurité et la santé des travailleurs et englobent maintenant la promotion de la santé ainsi que l'amélioration du milieu de travail et de l'organisation du travail.

On observe donc, indéniablement, une tendance à élargir la portée des objectifs de la pratique de la santé au travail pour inclure de nouveaux types de problèmes ayant des conséquences sociales et économiques pour les travailleurs.

#### **4. Les fonctions et les activités des services de santé au travail**

Pour protéger et promouvoir la santé des travailleurs, le service de santé au travail doit répondre aux besoins particuliers de l'entreprise et des personnes qui y travaillent. Vu l'ampleur et la diversité des activités industrielles, commerciales, agricoles et autres activités économiques, il est impossible de formuler, pour les services de santé au travail, un programme d'activité détaillé ou un modèle d'organisation et des conditions de fonctionnement qui conviennent à toutes les entreprises et dans toutes les circonstances. Selon la convention (n° 155) sur la sécurité et la santé des travailleurs, 1981, et la convention (n° 161) sur les services de santé au travail, 1985, la responsabilité d'assurer la sécurité et la santé des travailleurs incombe avant tout à l'employeur. Les fonctions d'un service de santé au travail sont de protéger et de promouvoir la santé des travailleurs, d'améliorer les conditions et le milieu de travail et de protéger la santé dans l'entreprise tout entière en fournissant des services de santé au travail aux travailleurs et en donnant des conseils d'expert à l'employeur sur la façon de satisfaire aux normes les plus rigoureuses possible en matière de sécurité et de santé, dans l'intérêt de la communauté professionnelle particulière qu'il dessert.

La convention (n° 161) et la recommandation (n° 171) sur les services de santé au travail, 1985, définissent les services de santé au travail comme des services multidisciplinaires complets qui, bien qu'investis de fonctions essentiellement préventives, permettent également de mettre en œuvre des activités curatives. Les documents de l'OMS qui recommandent la

mise en place de services pour les petites entreprises, les travailleurs indépendants et les travailleurs agricoles préconisent la prestation de services par des unités de soins de santé primaires (Rantanen, Lehtinen et Mikheev, 1994). Les documents susmentionnés et les législations et programmes nationaux recommandent d'instituer ces services progressivement, de façon à pouvoir adapter les activités de santé au travail aux besoins nationaux et locaux, de même qu'aux circonstances existantes.

Idéalement, un service de santé au travail devrait mettre en place un programme d'activité adapté aux besoins de l'entreprise où il œuvre, et s'y conformer. Ses fonctions devraient être adéquates et appropriées aux risques professionnels et sanitaires dans l'entreprise et mettre l'accent sur les problèmes propres à la branche d'activité économique concernée. Voici les fonctions de base et les activités les plus courantes d'un service de santé au travail.

### **5. L'évaluation préliminaire de l'entreprise**

S'il n'y a encore jamais eu de service de santé au travail dans l'entreprise, ou lorsque de nouveaux salariés y sont affectés, il y a lieu de commencer par évaluer la situation de l'entreprise en matière de sécurité et de santé au travail. Cette analyse comporte les étapes suivantes :

- Une analyse du type de production indiquera les types de risques spécifiques de l'activité économique, du travail ou de la profession que l'on peut s'attendre à rencontrer dans l'entreprise, ce qui aidera à déterminer ceux qui peuvent exiger une attention spéciale;
- Un examen des problèmes identifiés par les professionnels de la santé au travail, la direction, les travailleurs ou d'autres spécialistes, ainsi que des mesures qui ont déjà été prises sur les lieux de travail donnera une idée de la perception qu'a l'entreprise de ces problèmes. L'exercice devrait inclure un examen des rapports d'activités de sécurité et de santé au travail, l'évaluation de l'hygiène industrielle, l'analyse des données de la surveillance biologique, etc. ;
- Un examen des caractéristiques de la main-d'œuvre (c'est-à-dire les données par âge, sexe, origine ethnique, relations familiales, classification professionnelle, antécédents de travail et, si possible, dossiers de santé) aidera à identifier les groupes vulnérables et ceux qui ont des besoins spécifiques;

- il faudrait examiner les données disponibles sur l'absentéisme attribuable aux maladies professionnelles et aux accidents du travail, groupées si possible par service, profession et type de travail, de même que les facteurs de causalité et le type de lésions ou de maladie;
- il faudrait recueillir des données sur les méthodes de travail, les substances chimiques manipulées au travail, les mesures d'exposition récentes et le nombre de travailleurs exposés à des risques particuliers, afin d'établir l'ordre de priorité des problèmes;
- il faudrait déterminer ce que savent les salariés des problèmes de santé au travail, l'étendue de leur formation en matière de mesures d'urgence et de premiers secours et la possibilité de mettre sur pied un comité de sécurité et de santé au travail efficace;
- enfin, il faudrait étudier les projets en cours concernant d'éventuels changements dans les systèmes de production, l'installation d'équipements, de machines et matériels nouveaux, l'introduction de nouveaux matériaux et la modification de l'organisation du travail en vue d'adapter la pratique de la santé au travail qu'ils pourraient impliquer à l'avenir.

## **6. La surveillance du milieu de travail**

Pour s'assurer que la qualité du milieu de travail demeure conforme aux normes de sécurité et de santé, il faut exercer une surveillance sur les lieux de travail. Selon la convention n° 161, la surveillance du milieu de travail est l'une des principales tâches des services de santé au travail.

A partir des informations recueillies dans le cadre de l'évaluation préliminaire de l'entreprise, on effectue une inspection sommaire des lieux de travail. De préférence, cette inspection devrait être faite par une équipe multidisciplinaire de santé au travail, accompagnée de représentants des travailleurs et de l'employeur. Il faudrait à cette occasion interroger des dirigeants, des contremaîtres et des travailleurs. Au besoin, on pourrait procéder à des vérifications spéciales sur les aspects relatifs à la sécurité, à l'hygiène, à l'ergonomie ou à la psychologie.

Pour cela, il existe des listes de contrôle spéciales et des lignes directrices qu'il est recommandé d'utiliser. Il peut arriver que des mesures ou des vérifications particulières doivent être effectuées par des spécialistes de l'hygiène du travail, de l'ergonomie, de la toxicologie, de la sécurité ou de la psychologie ; ceux-ci peuvent soit faire partie de l'équipe

de santé au travail de l'entreprise, soit provenir de l'extérieur. Ce genre de mesures ou de vérifications spéciales est parfois hors de la portée des petites entreprises qui doivent alors se fier aux observations effectuées pendant l'inspection, complété par des données qualitatives et, dans le meilleur des cas, par des données semi-quantitatives.

Comme liste de contrôle de base pour l'identification des risques pour la santé, on peut recommander la Liste des maladies professionnelles (modifiée en 1980) jointe en annexe à la convention (n° 121) sur les prestations en cas d'accidents du travail et de maladies professionnelles, 1964 [tableau I modifié en 1980]. Cette liste énumère les principales causes connues des maladies professionnelles et, bien qu'elle ait principalement pour objet de donner des directives pour l'indemnisation des victimes de maladies professionnelles, elle peut aussi servir à des fins de prévention : il suffit d'y ajouter les risques qui n'y figurent pas, en fonction des conditions nationales ou locales.

Le champ de la surveillance du milieu de travail, tel qu'il est défini dans la recommandation (n° 171) sur les services de santé au travail, 1985, est le suivant :

- l'identification et l'évaluation des facteurs du milieu de travail qui peuvent affecter la santé des travailleurs;
- l'évaluation des conditions d'hygiène du travail et des facteurs de l'organisation du travail qui peuvent entraîner des risques pour la santé des travailleurs;
- l'évaluation des moyens de protection collective et individuelle;
- l'évaluation, dans les cas appropriés, de l'exposition de travailleurs aux agents nocifs, par des méthodes de contrôle valables et généralement acceptées;
- la vérification des systèmes de contrôle destinés à éliminer ou à réduire l'exposition.

A la suite de cette inspection sommaire, il conviendrait de dresser un inventaire des risques précisant chacun des risques inhérents à l'entreprise. Un tel inventaire est en effet nécessaire pour évaluer le potentiel d'exposition et proposer des mesures de contrôle. Pour établir cet inventaire, et faciliter la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des mesures de contrôle, les dangers devraient être classés de façon à permettre les recoupements en fonction du risque d'atteinte aiguë ou chronique qu'ils présentent pour la santé des travailleurs, et du type de danger (chimique, physique, biologique, psychologique ou ergonomique).

L'étape suivante, l'évaluation quantitative de l'exposition, est nécessaire pour affiner l'évaluation des risques pour la santé. Elle consiste à mesurer l'intensité ou la concentration de l'exposition, ses variations dans le temps et sa durée totale, ainsi que le nombre de travailleurs exposés. La mesure et l'évaluation de l'exposition sont habituellement effectuées par des hygiénistes du travail, des ergonomes et des spécialistes de la prévention des accidents. Elles se fondent sur les principes de la surveillance environnementale et devraient inclure, au besoin, une surveillance du milieu ambiant visant à recueillir des données sur l'exposition dans un milieu de travail donné et à mesurer l'exposition personnelle de chaque travailleur ou groupe de travailleurs (par exemple, les travailleurs exposés à des dangers particuliers). Il faut mesurer l'exposition chaque fois que l'on soupçonne ou que l'on peut raisonnablement prévoir des risques ; ces mesures devraient se fonder sur l'inventaire complet des risques combiné à une évaluation des habitudes de travail. La connaissance des effets potentiels de chaque risque devrait servir à définir les priorités d'intervention.

Pour évaluer les risques pour la santé sur les lieux de travail, on devrait comparer l'ensemble des expositions aux normes d'exposition professionnelle reconnues. Ces normes, exprimées en termes de niveaux admissibles et de limites d'exposition, ont été fixées après de nombreuses études scientifiques visant à établir des corrélations entre les expositions et leurs effets sur la santé. Dans certains pays, plusieurs de ces normes sont devenues des normes obligatoires en vertu de la législation et de la pratique nationales. Mentionnons, par exemple, les concentrations maximales admissibles (MAK, en Allemagne ; MAC dans les pays d'Europe orientale) et les limites d'exposition admissibles (PEL, aux Etats-Unis). Il existe ainsi des PEL pour quelque 600 substances chimiques que l'on trouve couramment sur les lieux de travail. Des limites ont également été fixées pour l'exposition moyenne pondérée en fonction du temps et pour l'exposition de courte durée, de même que des plafonds d'exposition et des limites pour certaines conditions pénibles susceptibles d'entraîner une absorption cutanée.

La surveillance du milieu de travail porte tant sur les expositions dangereuses que sur leurs effets sur la santé. Si l'exposition au danger est excessive, elle doit être contrôlée, quels qu'en soient les effets cliniques, et la santé des travailleurs exposés doit être évaluée. L'exposition est considérée comme excessive lorsqu'elle approche ou dépasse certaines limites établies, comme celles mentionnées ci-dessus.

La surveillance du milieu de travail communique des informations sur les besoins de l'entreprise en matière de santé au travail et indique quelles mesures de prévention et de contrôle devraient être prises en priorité. La plupart des instruments concernant l'organisation des services de santé au travail insistent sur la nécessité d'effectuer cette surveillance avant d'offrir les services, puis périodiquement par la suite, durant le cours des activités, et chaque fois que des changements importants sont apportés au travail ou au milieu de travail.

Les résultats obtenus permettent de déterminer si les mesures préventives adoptées éliminent efficacement les risques pour la santé, et si les travailleurs sont affectés à des postes qui conviennent à leurs capacités. Ils permettent aussi au service de santé au travail d'assurer une protection fiable contre les expositions et de prodiguer des conseils sur la façon de mettre en œuvre des mesures de contrôle pour améliorer le milieu de travail. Les données accumulées servent enfin aux enquêtes épidémiologiques, à la révision des niveaux d'exposition admissibles, de même qu'à l'évaluation de l'efficacité des mesures de contrôle technique et des autres méthodes utilisées par les divers programmes de prévention.

# **Chapitre 3**

## **Partie pratique de la Recherche**

## Introduction

CEVITAL est le premier complexe agro-alimentaire en Algérie et il sera l'organisme d'accueil de notre étude sur l'impact des conflits et leurs influence sur la santé de salaries.

A travers ce chapitre, nous allons élaborée dans la première section la présentation de l'entreprise CEVITAL, essentiellement le département des ressources humaines, dans la deuxième section nous allons présenter la méthodologie de notre recherche. Enfin dans la troisième section, nous allons essayer d'analyser et de discuter les résultats de l'enquête que nous avons effectuée.

### 3.1. Présentation de l'organisme d'accueil :

CEVITAL c'est un ensemble industriel intégré, concentré en première partie dans le secteur de l'agroalimentaire : raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés, négoce de céréales, distribution de produits destinés à l'alimentation humaine et animale. L'ensemble industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agroalimentaires et en développant des activités dans le secteur à fort potentiel de croissance du verre plat.



Figure 04 Titre : fichier CEVITAL Logo.png

### 3.2. La création de CEVITAL :

CEVITAL est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché, elle a été créée par des fonds privés en 1998. Son complexe de production se situe dans le port de Bejaia et s'étend sur une superficie de 4500m<sup>2</sup>. Cevital contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale, elle vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produits de qualité.

**Figure 5: Emplacement géographique de CEVITAL Bejaia**



### 3.3. Les missions et activités de CEVITAL AGRO:

Lancé en mai 1998, le complexe a débuté son activité par conditionnement d'huile en décembre 1998.

En février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débuté, cette dernière est devenue fonctionnelle en Aout 1999.

L'ensemble des activités de CEVITAL AGRO est concentré sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre et se présente comme suit :

- Raffinage des huiles (570 000 tonnes /an) ;
- Conditionnement d'huile ;
- Production de margarine (180 000 tonnes/an) ;
- Fabrication d'emballage (PET) : poly-éthylène-Téréphtalate (9600 unités/heure).
- Raffinage du sucre (650 000 tonnes /an avec extension à 1800000 tonnes/an) ; Sucre liquide (219 000 tonne/an) ;
- Stockage des céréales (120000 tonnes) ;
- La cogénération (une capacité de production arrive jusqu'à 64MW) ;
- Minoterie et savonnerie en cours d'étude ;
- Eau minérale et boissons (3 000 000 bouteilles/ jour) ;

- Station d'épuration des eaux usées.

Ces activités sont organisées sous forme de structures (unités) indépendantes, permettant une gestion souple et décentralisée.

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but et satisfaire le client et le fidéliser.

#### **3.4. Les objectifs visés par CEVITAL sont :**

- L'extension de la distribution de ses produits sur tout le territoire national.
- La création de postes d'emploi pour les jeunes expérimentés, pour le moment, plus
- D'une dizaine de collaborateurs sont employés pour les 17 filiales du groupe.
- L'importation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.
- La modernisation de ses équipements industriels et de ses modes de gestion pour améliorer sa productivité.
- Le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations.

Après avoir présenté l'organisme d'accueil et présenter ses différentes missions ainsi que ses activités, nous allons présenter le département des ressources humaines car c'est dans cette direction que nous avons effectué notre stage.

#### **3.5. La direction des ressources humaines de CEVITAL**

Ce service, définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe. Et il assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL-Food. Et aussi il pilote les activités du social. Il assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures. Et assure le recrutement. Il est chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

Le département RH effectue la gestion de la performance et des rémunérations et la formation du personnel et il assiste aussi la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires et enfin il participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

#### **3.6. La politique RH de CEVITAL**

Sa réussite repose notamment sur sa vision qui consiste à faire de la Ressource Humaine, sa source pérenne de prospérité, tout en assurant à chacun de ses employés un développement professionnel harmonieux. A ce titre, CEVITAL a adopté une politique RH axée principalement sur :

- L'acquisition des meilleurs talents ;
- Le développement permanent des compétences ;
- La reconnaissance et la rétribution des meilleurs contributeurs et des meilleures performances.

Nous avons effectué notre étude auprès du département des ressources humaines de CEVITAL pour mieux comprendre les conflits et leurs impacts sur la santé des travailleurs et pour connaître et enrichir les mesures à prendre pour contrôler les situations conflictuelles, ce choix est expliqué par le fait que la spécificité de la thématique de la gestion des conflits est liée à ce département RH, néanmoins les autres départements peuvent ne pas être exclu d'éventuel enquête.

### **3.7. Méthodologie de recherche :**

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

“Une recherche en sciences humaines et sociales est toujours une aventure. La recherche qualitative de terrain, en particulier, comporte de nombreuses inconnues, car ses opérations ne sont pas aussi prévisibles que, disons, une recherche expérimentale.” (Pierre Paillé, Alex Mucchielli 2012).

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

Après avoir présenté l'entreprise CEVITAL, nous allons dans ce qui suit présenter la méthodologie de recherche. Dans cette partie nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous avons passé pour la réalisation de notre étude, en précisant notre échantillon, les techniques de recueil des données et les méthodes d'analyses à travers les résultats.

### 3.8. Méthode utilisée

Nous avons eu recours à une étude qualitative qui se définit comme : « la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (Taylor et Bogdan, 1984). Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place» Hyginkakai, « contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire », université de Franche-Comté, Février 2008, p 96.

### 3.9. Technique de recueil des données

Pour bien comprendre la gestion et les moyens de prévention des conflits au sein de CEVITAL, nous avons réalisé cinq (5) entretiens d'environ 30 minutes chacun avec le DRH de l'entreprise. De plus 15 salariés du même service ont été interrogés donc en totale c'est 16 personnes. Les entretiens réalisés ont été focalisé sur deux grands axes à savoir **les origines provocatrices des conflits au travail et les moyens utilisés pour faire face aux situations conflictuelles**. Chacun des axes contient des questions précises.

#### 1-La rencontre avec le DRH :

Le nombre total des questions auprès de DRH est 10 questions qui sont partagé dans les deux grands axes.

**1<sup>er</sup> axe** : les origines provocatrices des conflits. (04 questions)

**2<sup>eme</sup> axe** ; les moyens utilisés pour faire face aux situations conflictuelles.

(06questions)

#### 2-Auprès des salariés :

A propos de notre difficultés d'accès on a pu construire un questionnaire qui contiens 13 questions pour comprendre et dégager des problèmes et chercher des solutions afin d'apepsie les conflits et rendre le relations entre les travailleurs solides et durable.

Les salariés doit répondre seulement par : non / plutôt non / plutôt oui et oui.

### 3.10. Échantillon

Ce qui concerne le nombre total de population d'étude dans le service RH on a pas pu avoir le nombre exact de se service dans la période de notre stage, on a seulement sélectionné un échantillon de 16 personnes de sexe déférent, à savoir les caractéristiques de l'échantillon ;

-Agent de maitrises

-Deux cadres

-Une secrétaire RH

Sexe	Effectifs	%
Féminin	5	28,54
masculin	11	71,46
Total	16	100

Tableau N ° 01 : Répartition des enquêtés selon le sexe

**Ce tableau présente les caractéristiques de l'échantillon de notre recherche**, et il est constitué de 15 enquêtés, dont on trouve 10salariés de sexe masculin et de 05salariésde sexe féminin, donc le taux de sexe féminin et faible par rapport au sexe masculin, celui-là est due à la nature de travail qui exige une force psychologique et physique.

Age	Effectif	%
[20-30]	3	7.67
[30-40[	8	59.00
40 et plus	5	33.33
Total	16	100

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

D'après ce tableau on observe que notre population d'étude regroupe de différentes catégories dont la plus élevé est celle entre [30-40[avec un pourcentage de 59.00% et en deuxième position la catégorie plus de 40 ans avec un pourcentage de 33,33% et en dernier la catégorie entre [20-30[avec un pourcentage de 7,67% ; alors on peut dire que notre population est variée.

Niveau d'instruction	Effectifs	%
Primaire	0	0
Moyen	1	7.76
Secondaire	4	12.33
Universitaire	11	80
total	16	100

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

À partir de ce tableau on remarque que la majorité de notre population d'étude est celle des universitaires avec une proportion de 80%, et que la majorité d'entre eux sont des responsables et des cadres. Ensuite, les enquêtés du niveau secondaire à 12,33%. Enfin, ceux du niveau moyen à un pourcentage de 7,67% représenté par des agents d'exécution.

Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	%
Cadre	3	30
Maîtrise	8	40
exécution	5	30
Total	16	100

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

Selon le classement socioprofessionnel, on constate que la majorité de nos enquêtés sont des cadres 30% et des agents de maîtrise, avec un pourcentage de 40% pour chacune. Ensuite les agents d'exécution à une proportion inférieure de 30%. Donc on a effectué nos entretiens avec des administrateurs plus que les agents d'exécution, et cela on l'explique par la non-disponibilité des ces derniers vue leurs tâches de production.

Ancienneté Professionnelle	Effectifs	%
Moins d'une année	2	12.33
[1- 4]	4	34.33
[5- 8]	7	40
[9- 12]	0	0
[13- 16]	2	7,67
[17- 20]	1	5,67
Total	16	100

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

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

### **3.11. Méthode d'analyse des données**

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

La procédure de notre analyse thématique est faite comme suivant :

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

### **3.12. Citation des thèmes dégagés des hypothèses :**

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

#### **1- Dans la première hypothèse on a pu aborder les thèmes qui sont :**

1. Les situations conflictuelles déjà vécu au sein de l'entreprise.
- 2- Source de pression et de stress dans l'entreprise et leurs conséquences.
- 3- Le climat social au sein de l'entreprise.

#### **2. Dans la deuxième hypothèse on a pu aborder les thèmes qui sont :**

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

2. Difficultés de collaboration entre les travailleurs.
3. La nature des relations entre les travailleurs de CEVITAL et l'influence qu'elle porte sur leur santé.

**3. Dans la troisième hypothèse on a pu aborder les thèmes qui sont :**

1. Rôle du règlement intérieur dans la prévention des conflits au sein de l'entreprise.
2. La réaction des enquêtés face à un conflit.

a- Les déclarations des enquêtés par rapport aux questions posées :

Notre première hypothèse est la suivante « **Les conflits au travail affectent le bien-être psychologique et physique des salariés qui peuvent avoir un impact négatif sur leur santé au sein de l'entreprise** ». Dans ce qui suit, nous allons présenter les résultats issus des entretiens réalisés.

D'après notre enquête qu'on a effectuée à propos de la thématique : « les situations conflictuelles déjà vécues au sein de l'entreprise » on a constaté une multitude d'opinions de nos enquêtés, en revanche, la majorité (10/16) ont répondu qu'ils n'ont pas vécu de conflits que ce soit avec leurs collègues ou bien avec leurs supérieurs. Parmi eux :

Le DRH a déclaré : « ça fait plus de 8 ans que je travaille dans cette entreprise et je n'ai jamais eu de problème avec personne, le seul conflit qui est apparu ici est le conflit de 2012.

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

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

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

Un cadre qui déclare : « pour moi, le conflit certainement est un facteur de perturbation en peut le définir comme un danger ou un problème Alor pour moi chaque problème a ses solutions ce qui est le plus difficile à gérer est la colère, cela m'arrive d'être en colère lorsque les travailleurs n'effectuent pas leurs tâches correctement, ou bien lorsque leurs comportements et attitudes ne me plaisent pas. Au moment que je m'énerve, je ne me contrôle plus, cela m'arrive même de hurler sur quelques-uns et les humilier ce qui se transforme souvent en conflits ».

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

On déduit d'après les réponses d'une minorité de nos enquêtés, que les conflits existent dans l'entreprise, ces conflits sont dans la plupart du temps de caractère professionnel. Parmi ces conflits on retrouve les conflits de concurrence, les malentendus, conflits d'autorité et du pouvoir...etc. D'après notre analyse sur la thématique : « les situations conflictuelles déjà vécu au sein de l'entreprise » on a constaté que la majorité n'ont pas vécus des situations conflictuelles au travail et cela c'explique par la nature de l'organisation de l'entreprise qui assure de bonnes relations professionnelles. En revanche il existe une minorité d'enquêtés qui affirment l'existence de conflits dans le cadre du travail. Le conflit est un incontournable au sein des relations interpersonnelles. Dans le contexte d'un consortium de partenaires où la diversité est présente et où les partenaires sont nombreux- les perceptions diffèrent, les intérêts divergent quelquefois, les rôles peuvent être confus, les luttes de pouvoir peuvent être présentes, etc. Tous ces facteurs peuvent semer des conflits. De plus, le développement communautaire apporte généralement des changements et crée de nouvelles relations qui peuvent aussi changer les rapports de force qui existaient et donner l'impression d'une menace pour certains membres de la communauté ». (Josée LATENDRESSE, Faire face aux conflits, Centre 1, 2, 3 GO, page.3).

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

La pression et le stress dans l'entreprise spa CEVITAL la majorité des travailleurs 12/16 confirment qu'ils travaillaient parfois sous pression et cela vue à leurs tâches qui est de hautes responsabilités et celles qui a besoins des efforts intenses.

Une équité qui nous parle sur la pression quelle rencontre parfois dans accomplissement de sa tâche, elle nous dit que cette pression est inévitable dans tous les cas mais la personne faut qu'il soit à la hauteur de gérer les situations de pression et cela généralement besoin un grand effort psychologique et utilisation des techniques de dépassements pour diminuer toutes pression.

Une autre enquêté nous parles de stresse provoquer par la pression, elle nous a dit que la pression ou bien la surcharge du travail sont des provocateurs de stress au travail, une personne qui est en état de pression risque de noyer dans le stress et le stresse ensuite devient un sérieux problème sur le travailleur et sur l'entreprise.

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

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

Quand les personnes ne savent pas contrôler leurs émotions et leurs mécanismes de défense est faible, dans ces situations Les émotions négatives vont apparaitre évidemment,

Ce qui impacte d'abord sur la santé du travailleur, de fatigue morale et difficultés de concentration jusqu'à des cas de dépressions grave s'l y a également des dommages collatéraux au sein de l'entreprise comme une mauvaise ambiance au travail qui s'installe, et un esprit d'équipe affaibli et par conséquence une dégradation de la productivité de l'entreprise.

➤ **A propos du climat social dans l'entreprise CEVITAL,**

Dans ce thème aussi la plupart des équités (12 /16) nos affirment que le climat social au sein de l'entreprise est favorable, encourageant à travailler.

Des collaborateurs considèrent leur travail comme une source de bien-être avant la contrainte, C'est ce que l'on appelle le climat social : un indicateur du ressenti de vos équipes sur leur travail, essentiel pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Le DRH nos a défini le climat social, Le climat social permet à l'entreprise d'évaluer la bonne santé sociale et humaine de l'équipe. Véritable indicateur du ressenti qu'ont les collaborateurs à la fois des conditions de travail, des relations professionnelles, il fait état de la relation entre eux et leur travail. C'est donc une mesure de la vie sociale dans l'entreprise qui prend en compte l'environnement de travail, et la vie au travail du salarié.

➤ **Les Causes provocatrices de conflits au sein de l'entreprise ;**

Les conflits sont inévitables dans toute organisation telle qu'il est confirmé dans la première thématique, ces conflits sont interpersonnels ou bien intergroupe et ils peuvent prendre un caractère professionnel ou personnel. Les conséquences de ces conflits sur le personnel et l'organisation sont multiples. Cela est prouvé par notre enquête qu'on a effectué sur la thématique « Conséquences des conflits sur les travailleurs et la performance de l'entreprise ». En effet, la majorité de nos enquêtés avec un effectif de 13/15 affirme que les conflits impactent négativement d'abord sur les travailleurs et ensuite sur la performance de l'entreprise. Parmi leurs témoignages : Un cadre qui a déclaré : « les conflits sont la source de la mauvaise ambiance dans le travail, ça engendre une perte de motivation ». Un responsable des RH nos a affirmé : « les conflits peuvent créer une détérioration de la communication et disparition de l'esprit d'équipe, surtout lorsqu'il s'agit des conflits entre groupes de différents services, cela impacte directement sur la productivité de l'entreprise »

En conclusion : d'après les résultats de notre enquête sur la thématique « Conséquences des conflits sur les travailleurs et la performance de l'entreprise » on déduit que les conflits au travail sont souvent destructeurs, ils peuvent engendrer un stress néfaste sur la santé physique et mentale des travailleurs et cela se manifeste par l'augmentation de taux d'absentéisme qui se répercute négativement sur la performance de

l'entreprise. Ainsi que les conflits sont une source de dégradation du climat sociale, de détérioration de la communication et de toute esprits de collaboration et cela impacte négativement sur les objectifs de l'entreprise. Et enfin les conflits au travail peuvent être une source d'une mauvaise réputation de l'entreprise qui se répercute par une baisse de la productivité. En revanche le conflit peut se transformer à une opportunité lorsque ce dernier est bien géré et cela, en augmentant l'intérêt et l'énergie de l'équipe, donc en renforçant sa solidarité et sa cohésion.

### **3.13. Analyse des données relatives à la deuxième hypothèse :**

Pour rappel, notre deuxième hypothèse est la suivante : « **L'absence d'une bonne communication dans l'entreprise est souvent la source des conflits pouvant réduire l'esprit de toute collaboration** ». Nous présentons dans ce qui suit les résultats issus des entretiens réalisés.

### **3.14. La qualité de communication et son impact sur le travail au sein de l'entreprise Spa CEVITAL**

On a constaté quelle joue un rôle capitale dans la dynamique d'une entreprise ; elle permet à la composante d'une entreprise de s'aligner et de se focaliser sur un objectif commun.

D'après les résultats obtenus suite à notre enquête qu'on a effectué à propos du thème : « La qualité de communication et son impact sur le travail au sein de l'entreprise », on a constaté que la majorité de nos enquêtés avec un effectif de 11/16 ont confirmés la bonne qualité de communication au sein de l'entreprise.

D'après les réponses de la majorité de nos enquêtés on déduit que l'entreprise est disposée d'un bon climat social est cela grâce à sa bonne qualité de communication, en effet elle assure au travailleurs une circulation fluide des informations. Cette bonne qualité de communication s'appuie sur des moyens tel que ; les moyens oraux, les moyens techniques et informatiques ...etc. Ainsi que la bonne qualité de communication qui règne au sein de l'entreprise permet une bonne entente entre les salariés et favorise l'esprit de travailler en groupe et dans l'harmonie. Enfin la communication efficace assure un climat de travail très favorable en réduisant toutes sortes de malentendus qui sont souvent le point de départ des conflits dans l'entreprise.

**3.15. La nature des relations entre les travailleurs de l'entreprise Spa Cevital et leurs influences sur le travail :**

À travers cette analyse qu'on a élaboré avec nos enquêtés a propos du thème « Nature des relations entre les travailleurs de l'entreprise spa CEVITAL et leurs influence sur le travail» On a constaté que la majorité avec un effectif de 13/16 ont de bonnes relations. En plus à leurs relations professionnelles ils ont des relations amicales avec leurs collègues, et pour confirmer cette observation un responsable DRH nous a déclaré : « la majorité des Travailleurs a de bonnes relations d'amitiés en dehors du travail, d'ailleurs c'est ce qui renforce notre entente ». Un autre enquêté nous a affirmé aussi : « j'ai de très bonne relation avec mes collègues, il y'a une complicité entre nous, la majorité sont des amis à moi cela me facilite mon travail car on s'entend très bien » un autre interviewé ajoutait : « Nos relations professionnelles deviennent amicales avec le temps, on se rencontre souvent en dehors le travail pour passer des moments ensemble, c'est ce qui assure un bon climat dans notre entreprise au moment du travail »

Se qui cause les conflits dans l'entreprise Spa CEVITAL : Comme on a dit au sein de CEVITAL les conflits sont pas vraiment des conflits complexes, ses des simples désaccords tout fois entres les collaborateurs.

**3.16. La troisième hypothèse : Le règlement intérieur au sein de l'entreprise SPA CEVITAL :**

Il s'agit d'un document formel dont l'objet consiste à définir les règles qui s'imposent dans une entreprise. Sa mise en place permet d'appliquer des normes et disciplines internes auxquelles tous les salariés et membres du personnel d'une société sont soumis.

Le règlement intérieur d'entreprise, tout comme le règlement intérieur d'association, régit l'ensemble des dispositions et mesures qui y sont applicables. Il détermine notamment :

- Le code de conduite à adopter dans une société ;
- Les règles relatives aux sanctions disciplinaires ;
- Les règles relatives à la défense des salariés et à leurs droits.

De même, il fixe les modalités de rapport entre l'entreprise et son personnel en interne :

- Édicition d'horaires d'entrée et de sortie ;
- Conditions d'accès aux locaux ;
- Conditions d'utilisation du matériel professionnel.

À travers les résultats obtenus suite à notre enquête que nous avons effectuée sur le thème : « Rôle du règlement intérieur dans la prévention des conflits dans l'entreprise » on a constaté que la majorité (11/16) confirme l'importance du règlement sur le bon déroulement de travail et la prévention des situations conflictuelles. Parmi ces enquêtés :

Un enquêté dit : « ce règlement intérieur impose le respect entre les salariés et permet aussi une meilleure organisation de notre entreprise à-travers ces différentes règles de disciplines que D'après les témoignages de la majorité de nos enquêtés, l'entreprise dispose d'un règlement intérieur qui lui offre des meilleures conditions de travail. Il permet aux salariés de connaître leurs droits et leurs obligations en matière d'hygiène et de sécurité, de discipline et de défense des salariés, ce qui garantit à l'entreprise une meilleure organisation où chaque travailleur assume sa tâche de responsabilité toute en respectant ses collègues de travail. Donc ce règlement sert aussi d'un moyen primordial de prévention des situations conflictuelles. On sanctionne ceux qui ne les respectent pas ».

Selon le code du travail : « toute entreprise ou organisme de plus de 20 salariés doit établir un règlement intérieur fixant les règles relatives aux questions d'hygiène, de sécurité et de discipline. Le règlement s'applique à tous les salariés liés par un contrat de travail à l'entreprise. Le règlement doit être affiché dans l'entreprise, dans un lieu accessible à-tous les salariés, et doit être daté. Pour toute modification, l'employeur doit suivre la même procédure.» [\(https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1200509-le-reglement-interieur/\)](https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1200509-le-reglement-interieur/)

### **3.17. Synthèse et résultat de la recherche**

#### **1- Vérification de la première hypothèse :**

D'après l'étude de terrain effectuée au niveau de l'entreprise SPA CEVITAL, à travers l'analyse et l'interprétation des données et des résultats obtenus à partir du premier axe de notre guide d'entretien, nous pouvons dire en ce qui concerne l'hypothèse suivante : « Les conflits au travail affectent le bien-être physique et psychologique des salariés qui peuvent avoir un impact négatif sur leurs santés au sein de l'entreprise ».

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

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

Le stress au travail est quasi constant dans l'entreprise SPA CEVITAL cette émotion négative peut être induite par des facteurs relatifs au travail comme la charge, la mauvaise organisation du travail, la pression exercée par la hiérarchie, Manque de communication dans l'entreprise ...etc.

Le stress est engendré aussi par les situations conflictuelles. En effet le ce dernier induit par les conflits au travail s'additionne à celui engendré par les situations d'exigences et de pression professionnel pour entraîner inévitablement des répercussions sur la santé psychique et physique des travailleurs comme : la perte de la concentration, diminution de la capacité de réfléchir, dépression, Insomnie, troubles musculo-squelettiques, maux de tête fatigue, HTA, trouble de l'humeur, agressivité, démotivation...etc. En conséquence une augmentation du taux d'absentéisme et de congés maladie, détérioration des relations du travail et baisse de la productivité : ces conséquences ne peuvent pas rester sans effet sur la santé économique de l'entreprise.

Autres conséquences des conflits au travail sont ; la dégradation du climat sociale, la détérioration de la communication et de toute esprits de collaboration. Et enfin les conflits

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

En revanche un conflit peut se transformer à une opportunité lorsque ce dernier est bien géré et cela, en augmentant l'intérêt et l'énergie de l'équipe, donc en renforçant sa solidarité et sa cohésion. Donc les conflits au travail affectent le bien-être physique et psychologique des travailleurs ce qui répercute négativement sur leur santé psychologique. Et pour cela notre hypothèse est confirmée.

## **2- Vérification de la deuxième hypothèse :**

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

La qualité de la communication interne joue un rôle capital dans la dynamique d'une entreprise. Elle permet aux différentes composantes d'une entreprise de s'aligner sur un objectif commun. En effet, une bonne qualité de communication permet de faire des ponts entre tous les collaborateurs, de développer le travail en équipe et l'engagement de toutes les parties prenantes ce qui permet de créer des synergies productives au sein de l'entreprise tel qu'on l'a constaté dans l'entreprise SPA CEVITAL. En plus à la bonne communication, l'esprit de collaboration est renforcé aussi par les liens amicaux qui peuvent se créer entre les travailleurs au sein de l'entreprise, comme on l'a constaté à travers notre recherche, cela aide à créer un climat de travail apaisant et favorable au bon déroulement du travail.

Il existe une multitude sources de conflits au travail mais l'absence d'une communication transparente et efficace est la source la plus fréquente des conflits au travail. Tel qu'il est confirmé à travers notre enquête. Donc l'absence d'une bonne communication est une cause très fréquente de conflits au travail cela inhibe tout esprit de collaboration et par conséquent une baisse de la productivité de l'entreprise. Et pour cela notre hypothèse est confirmée

## **3- Vérification de la troisième hypothèse**

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

À travers l'analyse effectuée concernant le quatrième axe de notre guide d'entretien, on a constaté que : Le règlement intérieur constitue la pierre angulaire dans la gestion de l'entreprise, il précise un certain nombre d'obligations, notamment en matière d'hygiène, de sécurité ou de sanctions, que le salarié et l'employeur doivent respecter à l'intérieur de l'entreprise. En effet d'après nos enquêtés C'est aussi un moyen de prévenir des situations conflictuelles qui peuvent avoir un impact négatif sur la performance de l'entreprise. La négociation est la méthode primaire adoptée par l'entreprise SPA CEVITAL dans la gestion de ces conflits. Cette méthode est menée par un dialogue pour comprendre les faits de telle sorte à leur débloquent la solution qui leur corresponde le mieux. Les conflits sont inévitables dans toute entreprise, mais les enquêtés estiment qu'il y a des solutions à suivre pour diminuer leur émergence. En effet la majorité des enquêtés ont optés pour la bonne communication comme meilleurs solution de prévention, mais pas mal aussi d'enquêtés qui ont optés pour l'établissement d'un règlement intérieur, en effet, les règles strictes rédigé sur le conflit au travail aident à réduire et à prévenir les conflits. D'autres enquêtés ont proposé d'autres moyens comme la définition des taches et les réunions de sensibilisations. Donc malgré l'existence incontournable des conflits au sein d'une organisations, il existe plusieurs moyens de prévention qui améliorent les conditions de travail tels que l'établissement d'un règlement intérieur, une bonne communication, une définition des taches et des responsabilités. Et pour cela notre hypothèse est confirmée.

# **Conclusion générale**

## Conclusion Générale

### Conclusion Générale

Au terme de notre étude psychologique menée au sein de l'entreprise Spa CEVITAL de Bejaia auprès d'un cadre (DRH) et des salariés de service de direction des Rh «L'impact des conflits sur la santé au travail » il nous a été donné de constater que le conflit est un phénomène omniprésent dans les organisations, et qu'il est d'effet négatif sur l'organisation, l'image externe, le rythme et la qualité de la productivité, tout en étant néfaste pour les salariés sur leurs santé mental et même physique . Les travailleurs de l'entreprise Spa CEVITAL ont confirmés la nécessité de la communication au travail et son influence sur le climat social et l'esprit de collaboration et de coopération dans une entreprise. En revanche l'absence d'une bonne communication est souvent les sources de tous les malentendus qui peuvent subvenir sur le champ du travail. Durant notre recherche nous avons constaté que les travailleurs de l'entreprise Spa CEVITAL ont de bons liens amicaux, de la confiance, ce qui permet la stabilité de leurs relations professionnelles, et en conséquent un meilleur climat de travail en groupe. À travers notre travail de recherche aussi on a démontré le rôle du règlement intérieur dans l'organisation du travail, en effet les règles portantes sur l'hygiène et la sécurité ainsi que la discipline garantissent aux salariés de bonnes conditions de travail et pour l'entreprise une meilleure productivité qui rend les deux cotés satisfait. Donc le règlement intérieur est le régulateur nécessaire dans la gestion de l'entreprise et la prévention des conflits Grace à notre recherche nous avons pu déduire les conséquences des conflits au travail à savoir ; la dégradation du climat sociale, les dysfonctionnements majeurs de l'entreprise, la détérioration de la communication, mauvaise transmission des informations et la réduction de toute esprits de collaboration.

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

Enfin les conflits sont inévitables dans toute entreprise, mais des moyennes préventions pour diminuer leurs émergences.

En effet la majorité des enquêtés ont optés pour la bonne communication comme meilleurs solution de prévention, mais d'autres ont incités aussi sur ; l'établissement d'un règlement intérieur, en effet, les règles stricte rédigé sur le conflit au travail aident à réduire et à prévenir les conflits.

## Conclusion Générale

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

L'adoption d'un plan de prévention, hors situation conflictuelle qui appelle des réponses urgentes, engage l'entreprise dans une réelle réflexion sur la place accordée à la santé des salariés, notamment psychique, avec une sensibilisation de la direction aux risques psychosociaux et aux conflits, par des formations adéquates. L'entreprise doit identifier les facteurs de risques et développer des solutions, en mobilisant des acteurs à l'interne, par exemple en créant un comité de pilotage, avec l'aide de consultants externes au besoin. Leurs compétences et leur regard extérieur peuvent s'avérer de précieux atouts. Les solutions doivent être mises en œuvre et les résultats doivent être évalués. Les ressources humaines restent incontournables dans ces processus, en raison de leur rôle dans la gestion des relations au travail.

# **Liste Bibliographique**

## Liste Bibliographique :

1. Yves Clot (2010). Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux. Paris : La Découverte.
2. Delphin, MANGA, (2011), La gestion des conflits collectifs du travail face au climat social à l'hôpital Gécamines sud de Lubumbashi, Institut supérieur d'études sociales de Lubumbashi-RDC Gaduat.
3. Larifi, L. (2012), mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention d'un diplôme en master en sciences sociales, Les stratégies de gestion des conflits de travail dans les entreprises privées, université de Bejaia,
4. Danna, P, (1990), Économie et Gestion (GREDEG). Persée.
5. Aktouf.O, (1987). Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, édition Québec.
6. Krishnamurti, J. (1987).La flamme de l'attention, paris. édition seuil.
7. Pereira, P.Rocoboy et Winter. (2008), Deconcentration and territorialisation of the State in education in France: the new faces of state power at the regional level. Revue française de pédagogie, Ed, U.S
8. Bernoux, P. (2010). L'anthropologie dans l'enseignement en management : la reconnaissance sociale », Management & Avenir, (n° 36), p. 231-244.
9. DESJOURS, C. (2009), Plaisir et souffrance au travail, cairn.info.
10. Loriol, (2015).Santé mentale.fr
11. Palo, A. et ceux de Honneth, A (2000). La lutte pour la reconnaissance. Paris, ED du cerf.

12. Rahali, A.S (2009).Les relation de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise, Diplôme de magister en management des ressources humaines à la faculté des sciences économique, L'université Abou-berk belkaid. Tlemcen.
13. Enquête internationale (2009). sur le conflit au travail par OPP le 11 septembre
14. Truchy, H, (1919-1922). Cours d'Economie politique. Paris.
15. Yvan, P. (2008) - (2009) la gestion des conflits dans les organisations, édition creg, paris.
16. PIERRE, P. et ALEX, M. (2012), L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales.cairn.info
17. Romelaer, P. (2005), Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales. Cairn .info.
18. Olivier, B-B. (2018).Paris.
19. Stern, P. et autres. (2010).la boîte à outil de la négociation, édition DUNOD, paris.
20. Yvan, P. (2008-2009) la gestion des conflits dans les organisations, édition creg, paris.
21. Dominique, P. (2008), Les conflits sont généralement associés à des situations déséquilibrées. Paris.
22. Armand, U. (1850-1922). Médecin savant et humaniste, la science du travail et la paix sociale, Ed ; paris
23. Chrte, O. OMS, (1986), promotion de la santé.eta.lu.ED ; US.
24. Legern, P, (2008/2009) le stress professionnel dans l'information psychiatrique, paris volume 84.
- 25 - Dejours, C. (2007)., *Conjurer la violence. Travail, violence et santé*, Payot, Paris,

Sites internet utilisée :

Fiche pratique, publiée par Julien van der Feer. Le 11/10/21).

Who.int) ; santé au travail.

(<https://www.manutan.fr/blog/sante-au-travail>.)

Bien-être et promotion de la santé. PDF.

(<https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative-et-quantitative/>)

<http://www.cairn.info/concepts-en-sciences-infirmieres-2eme-edition--9782953331134-page-180.htm?%20Try%20download=1>

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

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

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

PDF, arbitrage scientifique et dialogue sociale.

[http://www.inrs.fr/demarche de prevention/Risques.HALId: Hal-03527515](http://www.inrs.fr/demarche-de-prevention/Risques.HALId:Hal-03527515)

<https://hal.science/hal-03527515> Submitted on 15 Jan 2022

<http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:11047>

# **ANNEXES**

## **Guide d'entretien avec les salariés**

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle master en psychologie option psychologie du travail, des organisation et GRH, nous réalisons une étude intitulée l'impact des conflits sur la santé au travail.

Nous vous prions de bien vouloir contribuer à la réalisation de cette étude en répondant aux questions de ce guide d'entretien. Nous vous confirmons que les données recueillies sont à utiliser des fins scientifiques et anonymes.

Nous vous remercions par avance pour votre collaboration.

### **Questions**

1. Etes-vous soumis à des contraintes de rythmes élevés ?
2. Niveau de précision des objectifs de travail.
3. Les objectifs fixés sont-ils compatibles avec les moyens et les responsabilités alloués aux salariés pour les atteindre ?
4. Es-ce- que vos recevez des instructions, des ordres ou Demandes qui peuvent être contradictoires entre eux ?
5. Les salariés sont-ils amenés à changer de tâches, de postes ou de fonctions à l'improviste pour répondre aux contraintes du moment ?
6. Les salariés sont-ils fréquemment interrompus au cours de leur travail par des tâches non prévues ?
7. Les salariés exercent-ils des activités qui nécessitent une attention soutenue ou une vigilance permanente ?
8. Existe-t-il des possibilités d'entraide entre les salariés, par exemple en cas de surcharge de travail ou de travail délicat ou compliqué ?
9. Les salariés reçoivent-ils un soutien de la part de l'encadrement ?

- 10.** Existe-t-il entre les salariés des causes de désaccord ayant pour origine l'organisation du travail (flou sur le rôle de chacun, inégalité de traitement, etc.) ?
- 11.** Les salariés reçoivent-ils des marques de reconnaissance de leur travail de la part de l'entreprise ?
- 12.** Les salariés considèrent-ils qu'ils fassent un travail de qualité ?
- 13.** Les salariés estiment-ils en général que leur travail est reconnu comme utile ?

## **Guide d'entretien avec le DRH**

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle master en psychologie option psychologie du travail, des organisation et GRH, nous réalisons une étude intitulée l'impact des conflits sur la santé au travail.

Nous vous prions de bien vouloir contribuer à la réalisation de cette étude en répondant aux questions de ce guide d'entretien. Nous vous confirmons que les données recueillies sont à utiliser des fins scientifiques et anonymes.

Nous vous remercions par avance pour votre collaboration.

### **Questions**

1. Pourriez-vous nous spécifier quelques-uns des conflits qui se sont Présentés au sein de votre entreprise, et quels types en sont les plus courants ?
2. Pourriez-vous nous dire quelles sont les principales sources provocatrices de conflits au sein de votre entreprise ?
3. Les conflits induisent-ils des perturbations du processus de production et aussi des perturbations psychologiques de vos salariés ?
4. Le dialogue est la première étape de résolution de chaque conflit. Es-ce-que votre entreprise favorise la négociation ? Existe-t-il une possibilité de faire avec cette manière au sein de votre entreprise ?
5. Comment réussir une négociation ? Que faire lorsque les parties en présence n'ont pas envie de parvenir à un accord ?
6. À l'apparition d'un conflit, comment l'entreprise réagit-elle, quel est son premier plan d'action pour endiguer la tension ?
7. En optant pour une stratégie de résolution de situation conflictuelle, Est-ce que votre entreprise parvient-elle à restaurer l'équilibre entre les parties Concernées ?
8. Comment les expériences vécues par votre entreprise dans la gestion Des conflits vous ont-elles permis ultérieurement de faire face aux Mouvements ?
9. Quelle est la particularité de l'entreprise S.P.A CEVITAL en Matière de gestion des conflits.

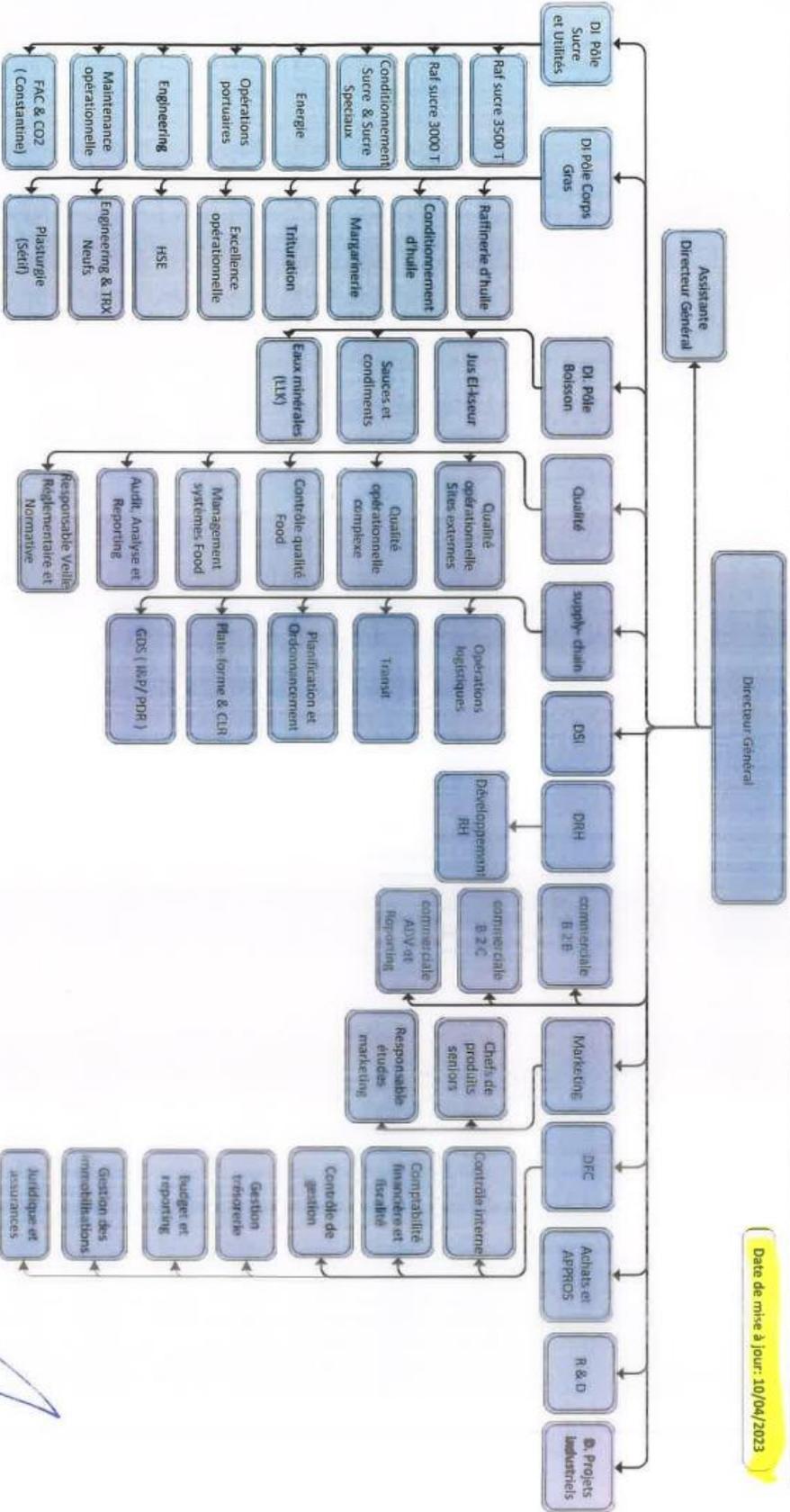




ORGANIGRAMME CEVITAL AGRO-INDUSTRIE BEJAMA

N°Réf F-RH-006  
Date de Révision 01 Mars 2013  
Version 05

Date de mise à jour: 10/04/2023



Date: 10/04/2023	Création <input type="checkbox"/>	Révision <input checked="" type="checkbox"/>	Préparé par: <b>Lamia BENABDEHAK</b> Chargé Carrière	Contrôlé par: <b>Larbi OULABI</b> Directeur des Ressources Humaines	Validé par: <b>Abderrahmane GUEMACHE</b> Directeur Général
Nom/ Prénom et Fonction					
Visa					

## Résumé :

Le conflit est une situation complexe, difficile parfois douloureuse qui implique souvent plusieurs acteurs de l'entreprise. Puisque comprendre c'est déjà résoudre, cette recherche offre un panorama des différents types de conflits : interpersonnels, intergroupes, multiculturels, relatifs aux changements ou organisationnel... afin qu'on puisse dégager plus facilement des leviers d'actions.

Les moyens de prévention risquent alors de n'être qu'une réponse hâtive et limitée au seul cas litigieux, réponse souvent insuffisante tant pour le salarié en souffrance que pour l'inspection du travail et, finalement, pour l'entreprise elle-même dans une vision à moyen et long termes. Une entreprise qui instaurerait une personne de confiance, ou un recours au médiateur, sans avoir clarifié l'articulation entre ce moyen et d'autres interventions possibles, ni informé les employés sur l'existence de ces moyens, répondrait certes formellement à l'obligation de prévenir les conflits, mais sans véritable intention de gérer les risques. L'outil de prévention ne serait qu'une mesure alibi, sans réelle portée sur une prévention efficace des conflits et propre à accroître la méfiance des salariés envers leur employeur. L'adoption d'un plan de prévention, hors situation conflictuelle qui appelle des réponses urgentes, engage l'entreprise dans une réelle réflexion sur la place accordée à la santé des salariés, notamment psychique, avec une sensibilisation de la direction aux risques psychosociaux et aux conflits, par des formations adéquates.

L'entreprise doit identifier les facteurs de risques et développer des solutions, en mobilisant des acteurs à l'interne.

**Mots clés :** arbitrage, conflits, santé mentale, évitement, médiation, négociation, résolution, management, émotions.

## Summary:

Conflict is a complex, difficult and sometimes painful situation that often involves several actors in the company. Since understanding is already solving, this research offers an overview of the different types of conflicts: interpersonal, intergroup, multicultural, related to changes or organizational... so that it is easier to identify levers for actions.

The means of prevention may then be only a hasty and limited response to the single disputed case, a response that is often insufficient both for the employee in distress and for the labour inspectorate and, finally, for the company itself in a medium and long term vision. A company that would establish a person of trust, or a recourse to the mediator, without having clarified the articulation between this means and other possible interventions, or informed employees of the existence of these means, would certainly formally meet the obligation to prevent conflicts, but without any real intention to manage risks. The prevention tool would only be an alibi measure, without any real impact on effective conflict prevention and likely to increase employees' mistrust of their employer. The adoption of a prevention plan, outside of conflict situations that calls for urgent responses, commits the company to a real reflection on the place given to health employees, particularly psychological employees, with management awareness of psychosocial risks and conflicts, through adequate training.

The company must identify risk factors and develop solutions, mobilizing internal actors.

**Keywords:** arbitration, conflict, mental health, avoidance, mediation, negotiation, resolution, management, emotions.