

Université de Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales.
Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

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

Thème

**Les stratégies de gestion des conflits de
travail dans les entreprises privées.
Cas pratique : Sarl AMIMER Construction**

Réalisé par :

M^{elle} : LARFI Leila

Encadré par :

M^r : AMIAR Ali

Année universitaire

Année 2012/2013

Remerciement

Avant toute chose, je remercie mon DIEU le tout puissant de m'avoir donné le courage et la chance de devenir ce que je suis.

Je remercie

Mes adorables parents de m'avoir élevé et soutenue durant toute ma scolarité

Mes adorables sœurs Naima et Nadia qui m'ont été d'une précieuse aide morale, et d'un parfait exemple.

Tout mes amis surtout Nadir, Lilia, Sofiane et Brahim qui étaient là quand j'en avais besoin.

Enormément mon promoteur M^r AMIAR Ali pour sa patience, et son aide.

Je tiens également à remercier le directeur de SPA AMIMER construction Monsieur ZARKAOUI Arezki ainsi que les cadres de cette entreprise pour leur aide, leur soutiens, et leur accueil, particulièrement Sadrina et les deux Billal.

Merci à ceux qui m'ont aidé à élaborer ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à tout ses lecteurs ;

A ma très chère mère ainsi que mon père

A mes aimables sœurs Naima, Nadia et son fiancé Sofiane

A mes frères : Nassim, Mourad, Karim, Mouloud, et Farid

A mes belles-sœurs Hakima et Djamila

A mes adorables neveu et nièces Ghiles, Sara et Lina

A toute ma famille de proche ou de loin

A mes fideles amis Lilia, Nadir, Brahim, Taous

A mes copines de chambre.

A monsieur Amiar Ali qui ma toujours aidé et orienté dans mon travail.

La liste des abréviations :

Abréviation	Signification
SARL	Société a responsabilité limitée
SD	Sous-direction
MTN	Maintenance
RH	Ressources humaines
TCE	Tout corps d'état
MBA	Montréal diplôme en étude d'architecture
CA	Chiffre d'affaire
EPLF	Entreprise de promotion de logements sociales

La liste des tableaux :

Numéros	Titre des tableaux	Pages
01	Les racines et les causes du conflit.	29-30
02	La classification des conflits selon W. MOURE.	31-33
03	Avantages et inconvénients de l'évitement.	44
04	Avantages et inconvénients de l'accommodement.	45
05	Avantages et inconvénients du compromis.	46
06	Avantages et inconvénients de la compétition.	47
07	Avantages et inconvénients de la collaboration.	48
08	Les investissements de Amimer construction.	66
09	Chiffre d'affaires de l'entreprise d'accueil.	68
10	La répartition de l'échantillon selon le sexe.	70
11	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	70
12	La répartition des enquêtés ayant des conflits selon le niveau d'instruction.	71
13	La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge.	71
14	La répartition de la population selon la catégorie socio-professionnelle.	72
15	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.	73
16	La situation du désaccord selon le sexe.	73
17	La situation de désaccord selon la catégorie socioprofessionnelle.	75
18	Les désaccords qui aboutissent à des conflits de travail selon les enquêtés.	75
19	Les désaccords qui aboutissent à des conflits selon les catégories socioprofessionnelles.	76
20	Répartition des enquêtés selon le caractère des	77

	conflits.	
21	Répartition des enquêtés selon les raisons des conflits.	78
22	La nature des conflits selon la catégorie socio professionnelle.	79
23	l'intensité des conflits selon le sexe.	81
24	Le stade de régulation des conflits selon le sexe.	82
25	l'intensité des conflits selon leurs stades.	83
26	l'intensité de la situation de conflit selon la catégorie socio-professionnelle.	84
27	l'altitude des enquêtés face aux conflits.	85
28	Les stratégies de gestion des conflits évoqués par les enquêtés.	86
29	L'influence de la stratégie de gestion des conflits sur leurs régulations.	86
30	L'influence de l'attitude sur la situation socio-professionnelle.	87
31	L'impact du niveau d'instruction sur les raisons des conflits.	89
32	Répartition des enquêtés selon la situation socio-professionnelle et les stratégies adoptées.	90
33	La répartition des enquêtés ayant des conflits selon la stratégie.	91

La liste des figures :

Numéros	Figure	Page
1	Approche de gestion des conflits par classification	36
2	Evolution du chiffre d'affaire de l'entreprise d'accueil.	68

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction

Chapitre I : le cadre méthodologique de la recherche

1-Les raisons du choix du thème.....	6
2-Les objectifs de la recherche	6
3-La problématique.....	7
4- les hypothèses.....	9
5- Définition des concepts	9
6-La méthodologie de la recherche.....	13
6-1-La méthode utilisée.....	13
6-2-Les techniques utilisées.....	14
6-2-1 L'exploration	14
6-2-2 La pré-enquête	14
6-2-3 L'enquête	14
7-L'échantillonnage de l'étude	15
8- Les difficultés rencontrées.....	16

Chapitre II : le conflit de travail.

I- Aspect théorique du conflit de travail.

1-Définition du conflit	18
2-Les approches théoriques du conflit	19
3-Les origines des conflits	23
4-la nature des conflits.....	25
5-Les types de conflits	26
5-1-Les conflits classés selon les acteurs	26
5-2-Conflit horizontal	28
5-3- Conflit vertical	28
6-Racines et causes du conflit	29

7- Les cinq phases de succession d'un conflit.....	34
8-La naissance du conflit	37
9-La dynamique du conflit	38
10- Les caractéristiques du conflit	39
11-Les conséquences des conflits	42

II- Les stratégies de gestion des conflits de travail

1-Les stratégies de gestion des conflits

1-1-Les stratégies génériques.....	43
1-1-1-Evitement.....	43
1-1-2-Accommodement.....	44
1-1-3- Le compromis.....	45
1-1-4-La compétition.....	47
1-1-5-La collaboration.....	47
1-2-Les stratégies alternatives	49
1-2-1-La conciliation	49
1-2-2-La médiation	50
1-2-3-La contrainte	50
1-2-4-La confrontation	50

Chapitre III : La négociation dans la gestion des conflits.

1-La négociation.....	52
2-La négociation en gestion des conflits.....	53
3-Les approches de la gestion des conflits par la négociation.....	53
4-Les caractéristiques de la négociation	55
5-La nature du processus de la négociation	57
6-Les différentes techniques de négociation.....	57

7-Les principes de négociation.....	59
8-La négociation étant un processus contingent.....	62
9-Eléments bloquants lors des négociations	62

Chapitre V : Présentation de l'entreprise.

I- Les domaines d'étude

1-Le lieu de l'étude.....	64
2-La durée de l'étude.....	64

II- Présentation de l'entreprise

1-Présentation de SARL AMIMER CONSTRUCTION.....	64
2-Création de l'entreprise.....	64
3-Moyens humains.....	65
4-Moyen matériel.....	65
5-Les investissements.....	66
6-Les réalisations.....	67
7-Evolution du chiffre d'affaire.....	68

Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats de la recherche.

1-Les caractéristiques de l'échantillon de recherche.....	70
2-Analyse des résultats.....	73
3-Interprétation des résultats d'étude.....	92

Conclusion

Liste bibliographique.

Annexes.

Introduction

Introduction :

Les politiques de libéralisation économique ont modifié la relation entre l'Etat, le travail et l'activité économique se retrouve davantage influencée par les forces du marché que par la médiation des acteurs sociaux, la législation ou les institutions étatiques, d'autant que les marchés internationaux des capitaux ne sont plus en phase avec les marchés du travail nationaux.

Par ailleurs, l'évolution des marchés du travail et des relations interprofessionnelles a eu beaucoup d'impact sur les rôles des partenaires sociaux.

Quatre objectifs stratégiques convergent pour atteindre ce but à savoir, la promotion des droits au travail, l'emploi, la protection sociale et le dialogue social. Ce dernier comme nous le verrons, joue un rôle essentiel pour atteindre les trois premiers objectifs stratégiques et ce fait, réaliser le travail décent

Depuis sa création en 1919, l'organisation internationale du travail (OIT) s'efforce d'édifier un cadre social propre à garantir la paix et la stabilité et ainsi à assurer la prospérité économique et la justice sociale dans la vie des travailleurs et dans le monde du travail en utilisant divers moyens. Le défi essentiel pour la communauté internationale dans le domaine du travail consistera à atténuer ses effets négatifs et à améliorer le sort de l'être humain dans le travail, notamment, dans le pays les plus pauvres fortement confrontés aux problèmes structurels de croissance et de développement. Par ailleurs, le mouvement est un changement de l'état, mais dans ce processus de mouvement une certaine énergie est générée, jusqu'à ce qu'elle s'immobilise de nouveau. Cette énergie peut être maîtrisée à notre bénéfice ! De la même manière, le conflit est une opportunité de dialogue ; il peut être à l'origine de relation de partenariat et de coopération entre les parties initialement opposées.

Plusieurs leçons ont été tirées des conflits, et les meilleures stratégies de leur régularisation.

Le conflit n'est pas toujours négatif et ses conséquences peuvent être bénéfiques s'il est pris en charge avec prudence et dans une optique de long terme.

Le conflit est un élément positif de la vie de tout groupe, comme il peut être négatif s'il n'est pas pris en charge d'une manière constructive. Et c'est pour cela qu'il existe différentes stratégies de gestion de conflits.

Le conflit est présent au quotidien dans la vie de chaque organisation. Sa gestion est toujours extrêmement difficile, et laisse souvent démunis les responsables privés ou institutionnels. Peu d'outils sont en effet mis à leur disposition pour les aider dans cette charge. Cette étude va essayer de présenter les différentes situations de conflits et leurs gestion dans l'une des entreprise algérienne connue sous le nom de AMIMER CONSTRUCTION.

Afin d'aborder ce thème de recherche, l'étude sera faite en cinq chapitres.

Le premier chapitre sera réservé au cadre méthodologique, ou on va présenter notre problématique de recherche, le model d'analyse et la technique utilisée pour la collecte des données.

Le deuxième qui sert à représenter des généralités au conflit, et aborde les différentes stratégies de sa gestion.

Le troisième chapitre se concentre sur la négociation comme la stratégie la plus fiable des conflits.

Le quatrième est consacré pour la présentation de l'entreprise d'accueil. Et finalement le cinquième chapitre est dont lequel on présente notre étude pratique faite au sein de SARL AMIMER CONSTRUCTION.

Partie théorique

Chapitre I
Le cadre méthodologique

Chapitre I : Cadre méthodologique.**1- Les raisons du choix du thème :**

Mon étude est centrée sur les différentes stratégies de gestion de conflits de travail pour des raisons multiples et qui peuvent être résumées comme suite :

- C'est un thème très important dont il unie deux aspects, d'un coté l'aspect sociologique, et de l'autre coté l'aspect organisationnel, c'est-à-dire l'étude des interactions entre les acteurs dans un milieu de travail.
- Ce thème aide le sociologue à mieux pratiquer sa mission autant que sociologue de travail et gestionnaire des ressources humaines.
- La recherche sur ce thème fournit un plus pour moi et pour cette discipline, comme elle contribue à la compréhension de ce phénomène, et éclairer sa pratique et son développement ainsi que son impact sur la dynamique entrepreneuriale.
-

2- Les objectifs de la recherche :

En somme, les objectifs de cette recherche sont les suivants :

- Avoir une idée sur ce que vie comme conflit la société active dans les entreprises algériennes en générales.
- Déterminer les moyens concrets pour la gestion des conflits.
- Permettre de savoir comment se fait la gestion des conflits au travail afin d'arriver à un accord amiable.

3- La problématique :

Le conflit est présent au quotidien dans la vie de chaque organisation. Sa gestion est toujours extrêmement difficile, et laisse souvent démunis les responsables privés ou institutionnels. Peu d'outils sont en effet mis à leur disposition pour les aider dans cette charge.

Les conflits font inévitablement partie des relations humaines. Lorsque l'engagement envers la mission et les longues heures de travail vont de pair avec de maigres ressources, les milieux de travail bénévoles et communautaires peuvent donner lieu à des conflits interpersonnels. Les conflits peuvent surgir lorsque les points de vue divergent et que les préoccupations semblent incompatibles. Si nous pouvons accepter les conflits comme un élément naturel de notre paysage émotionnel - au lieu d'attendre (ou d'espérer!) qu'ils disparaissent et ne surgissent plus-, nous pourrions les résoudre plus facilement.

Les conflits détiennent une grande part dans la vie du travail des temps modernes pour différents raisons(origine, idéologie,) qui ont fait que des personnes différentes travaillent dans les mêmes entreprises, ou organisations, chose qui peut provoquer un climat propice à la naissance de tensions.

Depuis sa fondation par E. DURKHEIM et même avant ça, la sociologie a toujours essayé d'explorer ce phénomène qui met en opposition des individus, des groupes, des sociétés...

Beaucoup d'auteurs économistes ou sociologues ont exploré ce phénomène de conflit avec multiples nominations en élaborant des théories sur lesquelles se base la société moderne ou celles qui précédaient. Pour M. WEBER et K. MAX le conflit est la lutte de classes sociales ; pour M. GROZIER c'est les stratégies

de pouvoir qu'adoptent les acteurs pour le contrôle des zones d'incertitude ; R. K. MERTON, pour lui c'est le dysfonctionnement.

Des théories ont été élaborées en vue d'expliquer le conflit entre les classes sociales, prolétariat contre bourgeoisie ainsi que, pour les idéologies, capitalisme contre socialisme. Elles essaient de réfuter le fonctionnalisme (idéologie de stabilité). En effet, il n'est pas question de considérer que les sociétés et les organismes fonctionnent de sorte que chaque individu ou groupe joue un rôle spécifique, comme des organes dans le corps.

Comme le travail est un monde riche en interaction de multiples oppositions se créent à l'intérieur, et cela provient de multiples raisons telles que les causes d'intérêt, de valeur, d'objectif..., qui interagissent et s'intercalent entre eux. Et ces raisons peuvent être soit de nature économique, psychologique ou tout simplement des méthodes de travail.

Dés l'instant où le conflit évolue, les syndicalistes doivent savoir être proches des salariés, de leurs préoccupations, qu'ils soient efficace pour pouvoir exprimer les aspirations des salariés en des réclamations négociables et protéger ainsi les intérêts vitaux de l'entreprise.

Pour lutter contre le conflit au travail, les acteurs adoptent des différentes stratégies telles que la négociation, l'évitement, l'arbitrage, la médiation... Leur choix est subjectif et dépend de plusieurs facteurs.

On a focalisé notre étude sur les conflits interpersonnels et intra-entreprise, et sur la façon dont les chefs ou les parties en conflits elles-mêmes les gèrent. Notre étude est faite au sein de l'SPA AMIMER CONSTRUCTION située à Seddouk, Bejaia.

L'objet de cette étude prend en considération les relations que peuvent avoir les employés entre eux dans leur lieu de travail ; précisément les relations verticales et horizontales, qui peut provoquer des désaccords entre des différentes catégories socioprofessionnelles.

-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 ?

4- Les hypothèses :

-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 de travail.

5- La définition des concepts :

Dans le but d'expliquer les hypothèses, on va définir certains concepts tels que :

Le conflit :

Un conflit, c'est l'affrontement de réalités ou de points de vue multiples. Les gens peuvent s'affronter ou s'opposer sur toutes sortes de choses, notamment des idées, des besoins, des intérêts, des valeurs, des priorités ou des malentendus d'ordre culturel.

Dans le langage courant, le conflit recouvre *simplement* une opposition d'intérêts entre deux ou plusieurs parties.¹

1-BOUDON Raymond et autres, *dictionnaire de sociologie*, édition Larousse, Paris, 2000.

Le conflit est l'aboutissement aléatoire d'une situation conflictuelle qui découle elle-même d'une relation antagonique entre deux ou plusieurs acteurs indépendants, qui s'affrontent dans le champ socio-économique que constitue l'entreprise.¹

Chaque conflit se détermine par des éléments tels que : son intensité, sa nature, le degré de connaissances des acteurs qui y participent, l'importance et structure des jeux.²

Selon MARSHAL. G, un conflit peut être soit formel ou informel, cette distinction est faite selon les raisons d'apparition des conflits. On dit qu'un conflit est informel lorsqu'il ne ressort pas d'une base organisationnelle, il se manifeste sous forme d'initiative individuelles. Le conflit formel s'exprime sous forme d'absentéisme, de négligences professionnelles.³

- Tension:

Un état de tension est un symptôme d'un conflit dans un groupe. Il est le résultat d'un conflit de force, énergie rencontrant un obstacle⁴

Relations de conflit latent, d'intensité variable entre les individus ou groupes.⁵

- Conflit du travail :

Les conflits de travail sont les plus connus dans le monde de travail par leur fréquence, ils se montrent d'une attitude remarquable. Les acteurs en conflits

1-COMPERE Bernard, *Régulation des conflits du travail*, Edition d'organisation, 2002.

2-FEREOLLO Gilles, *Lexique des sciences sociales*, 2^e édition Armand colin, Paris, 2000, p 19.

3-GORDON Marshal, *Concise dictionary of sociology*, Edition Oxford University press, 1996, Paris, p.241.

4-AKOUN. A et ANSART ; P, dictionnaire de sociologie, édition le Robert, Paris, 1999, p.533.

5-BRUNO Alain, dictionnaire d'économie des sciences sociales, 2^e édition Ellipse, Paris, 2005, p 1

s'organisent ou se trouve mutuellement dans la même situation pour exprimer leur insatisfaction par des grèves, fermeture et occupation des lieux de travail, ils se manifestent souvent pour des raisons telles que l'organisation de travail, le salaire, ils peuvent s'intéresser à toute l'organisation comme ils peuvent se réduire un une seule catégorie, Pour cela les organisations économiques attribuent aux conflits une immense importance pour pouvoir les contrôler et les résoudre dans l'immédiat pour éviter les dégâts qui vont être engendrés.

Les conflits de travail sont inévitablement existants dans toute organisation. J. D. Reynaud affirme qu'*aucune harmonie préétablie n'assure que, dans une entreprise, une administration ou, plus généralement, dans une organisation, les intentions et les intérêts des différents participants coïcident. Si c'était le cas, la tâche des dirigeants serait bien aisée.*¹

Rapport de force :

C'est un jeu de pouvoir, c'est-à-dire la capacité d'une personne ou d'un groupe d'exercer son pouvoir sur une autre en l'obligeant à adopter un changement quelconque.

C'est la capacité d'une personne ou d'une partie, à un certain moment, de modifier la stratégie et le comportement d'une autre.²

La gestion des conflits :

La gestion des conflits est la recherche d'une solution à un problème donné, elle compte en premier lieu sur la négociation, D. PRUITT résume la

1-BOUTENOUCHE Mostafa, *Société et modernité : les principes du changement social*, Ed Office des publications universitaires, Alger, 2004.

2-BOURQUE. R et THUDEROZ C, *Sociologie de la négociation*, Ed La Découverte, Paris, 2002, p54.

négociation en « *séquence d'étapes successives, d'une phase de compétition vers une phase de coordination* ¹ ».

J. DUNLOP confirme que la négociation est « processus de changement de positions dans un mouvement visant la résolution d'un conflit ⁴ », en cas de situations conflictuelles, la négociation est la stratégie qui organise les choses pour circonscrire les volontés et les enjeux de chaque partie en conflit afin de trouver une solution satisfaisante.

D'autres stratégies alternatives, (médiation, l'arbitrage, la collaboration), à la négociation sont envisageables si cette dernière n'arrive pas à mettre fin aux conflits. Ces méthodes ont les mêmes objectifs que la négociation c'est-à-dire mettre fin au conflit, mais elles procèdent différemment.

La négociation :

Selon BARKER, la négociation est un processus social fondamental qui caractérise le comportement d'une équipe de conception collaborative pour prendre une décision. Cette définition a été adoptée par plusieurs travaux de recherche sous le thème de GDNS.²

La négociation des conflits :

La négociation en gestion de conflit peut être décrite comme étant une dynamique complexe visant à régler un conflit surgissant entre des partenaires qui se reconnaissent comme étant différents. Le processus de négociation se doit d'être coopératif, où les deux parties en situation conflictuelle cherchent une solution qui est mutuellement bénéfique.

1-DUNLOP Jhon, *Dispute, resolution, négociation, and consensus building*, Ed AUBERN House publishing, Dover, 1984, p.15.

2-CARRE Christophe, *Sortir des conflits avec les autres*, EYROLLES, Paris, 2004, p. 163

La négociation est un échange de vue destiné à éviter l'affrontement et à orienter la relation vers la recherche de points d'accord. Elle prend en compte la satisfaction mutuelle des besoins des protagonistes. C'est une forme de dialogue qui permet de traiter le conflit en le dépassionnant.¹

Le besoin de négocier la solution d'un conflit implique l'existence d'un conflit.²

6- La méthodologie de la recherche

Pour la réalisation d'une recherche, il faut utiliser une méthode et une technique adéquate au thème de recherche.

6-1- La méthode utilisée :

La méthode est un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif bien précis.

Les méthodes utilisées dans toutes les recherches scientifiques sont assez nombreuses et divers, et cette diversité revient aussi à la diversité de ces études, car chaque étude exige une méthode à suivre et nécessaire pour effectuer une bonne recherche et aussi à atteindre les objectifs tracés par la recherche. « Il n'existe pas une seule méthode scientifique à adopter pour découvrir la réalité, car les méthodes de recherche différent selon le thème de chaque méthode »³

Dans le but d'atteindre l'objectif de la recherche, et de vérifier les hypothèses de travail, on a opté pour la méthode quantitative qui s'avérait la plus adéquate à notre thème de recherche, elle est liée à la nature de notre sujet, car notre étude s'inscrit dans une approche quantitative qui a pour but de

1-Group Decision and Negotiation Support System.

2-GARBY Thierry,*La gestion des conflits*,ECONOMICA, Paris, 2004, P 19.

3-BOUDON Raymand,*des methodes en sociologie*,Puf,Paris,1970,P31.

quantifier et de mesurer les données collectées durant notre enquête, en s'appuyant plus précisément sur l'obtention des réponses aux différentes questions du questionnaire à l'échantillon interrogé, et en vue d'établir des corrélations entre les différentes variables.

6-2- Les techniques utilisées :

Chaque recherche exige des techniques qui doivent être adéquates et bien choisies pour le recueil des informations sur le terrain, et pour en être sûr du choix de la technique qu'on devait choisir, on est passé par les étapes suivantes :

6-2-1 L'exploration :

Consiste à établir des contacts avec le terrain afin de délimiter les paramètres empiriques de l'étude et d'être en contact avec les enquêtés. On utilise l'observation ainsi que l'entretien directif comme techniques d'exploration, et cela pour :

- Pouvoir distinguer l'échantillon de l'étude et voir le degré de son accessibilité.
- Garantir le bon déroulement de la recherche.

6-2-2 La pré-enquête :

Consiste à tester la technique imposée par le terrain et conçue pour la collecte des données.

6-2-3 L'enquête :

Cette étape consiste à interroger un certain nombre d'individus en vue d'une généralisation.¹

1- GHIGLIONE Rodolphe et MATALON Benjamin, *les enquêtes sociologiques*, 6^{ème} édition Armad colin, Paris, 2008, P58.

Vue les difficultés rencontrées qu'imposait le terrain pour accéder aux enquêtés souhaités comme le refus des employés à subir des entretiens, et le manque de temps pour approfondir la recherche à l'intérieur de l'entreprise, on a été obligé d'utiliser le questionnaire comme technique pour la récolte des données.

Le questionnaire :

Le questionnaire est l'un des outils les plus importants de la réussite d'une recherche, qui a été définie comme « une technique d'élaboration et de collecte de données chiffrées. Il prend la forme d'une série de questions rédigées et préétablies et posées de façon standardisée à un échantillon d'individus, de façon à établir des liaisons statistiques destinées à expliquer leurs pratiques, conduites ou opinions à partir de leurs positions dans l'espace social.¹

Il est aussi un moyen d'entrer en communication, en les interrogeant un par un, et de façon identique en vue de dégager des réponses obtenues des tendances dans les comportements d'une large population.²

7- L'échantillonnage :

L'échantillon de l'étude :

L'échantillon désigne un ensemble dont les éléments sont choisis parce qu'ils possèdent tous une même propriété et qu'ils sont de même nature.³

Il est un ensemble de personnes à l'interroger, il est extrait d'une population plus large appelée population mère ou population de référence.⁴

1-SAVARESSE Eric, *methodes des sciences sociales*, édition ellipse, Paris, 2006, P37.

2-GRAWITZ Madeleine, Op, cit, P64.

3-Ibid. P 876.

4-MAROUF, N, *guide pratique pour l'enquête sociologique*, sans éd, Oron, sans année d'éd, P14.

Dans cette recherche, on a utilisé l'échantillonnage probabiliste, et on a opté par un échantillon par strates.

L'échantillonnage stratifié est une sorte d'échantillonnage probabiliste, qui part de l'idée qu'une ou plusieurs caractéristiques distinguent les éléments d'une population, et qu'il y'a lieu de tenir compte avant la sélection, ce procédé permet de créer des sous-groupes ou strates ayant une certaine homogénéité.¹

A travers cela, on a pris de chaque catégorie socioprofessionnelle 25%, ça veut dire 4 cadres supérieurs, 6 cadres, 8 agents de maitrises, 32 agents d'exécutions.

8-Les difficultés rencontrées :

Nous voulons signaler certaines limites que nous avons pu détecter durant notre stage, dont la plus importante reste toujours le temps restreint accordé à notre enquête de terrain, car on a voulu avoir plus de temps pour pouvoir assister à une situation de résolution d'un conflit, afin d'apporter plus de détails de la stratégie utilisé, de la naissance du conflit jusqu'à sa résolution, et enrichir notre travail à la fois.

Une autre difficulté se pose, et qui est la difficulté de récupérer les questionnaires, ainsi que le problème de déplacements.

1-ANGERS Maurice, *Initiation pratique à la methodologie des sciences humaines*, édition Casbah, Alger, 1997 , P231.

Chapitre II

La gestion des conflits de travail

I- Aspect théorique du conflit du travail.

1- Définition du conflit :

Pour apprendre à gérer les conflits, il faut d'abord comprendre ce que c'est un conflit. Il ne faut pas confondre comme le fait le langage courant, Le conflit et sa manifestation. La guerre n'est pas un conflit; elle est une action violente en vue de résoudre un conflit. Le conflit est une opposition de volontés entre deux ou plusieurs parties sur un objet plus au moins précis. Les parties en conflits peuvent être des personnes physiques, des groupes, des organisations (sociétés, associations) ou des entités politiques et notamment des Etats.¹

Deux acceptations du mot conflit peuvent éclairer notre propos. La première vient directement du bas latin (Conflictus qui signifie le choc, la lutte, le combat, c'est-à-dire le conflit ouvert, parfois armé. C'est aussi la guerre militarisée ou la guerre d'usure, de retranchement. Le terrorisme. Ce choc inflige des pertes aux deux adversaires, plus aux moins .

La deuxième acceptation signifie la rencontre de sentiments ou d'intérêts, contraires qui s'opposent. Les conflits d'intérêts, les querelles, les désaccords, la domination d'une personne sur une autre, la lutte de pouvoir expriment ces intérêts contraires. Si cette opposition d'intérêts n'est pas traitée, elle peut entraîner un conflit ouvert, avec son cortège des dommages et des réparations coûteuses. Les conflits d'idées, sont rarement pacifiques. Quand les négociations et les tentatives de rapprochement échouent, les adversaires décident de s'affronter physiquement. Ils luttent pour renverser la situation à leurs avantages, ou du moins changer la donne.²

1- Garby thierry, *op.cit*, p.2.

2- BREARD. R et PASTOR P, *gestion des conflits*, Ed.LIAISONS, Paris, 2002, p.11.

2-Les approches théoriques du conflit

▪ L'approche culturaliste :

MAX WEBER considère le conflit comme un agent essentiel de toute socialisation. Il naît de l'inévitable sélection sociale suite au fait que tous ne peuvent pas avoir droit à tout, surtout au même moment. Cette sélection est selon lui permanente c'est-à-dire la paix n'est qu'une situation qui élimine les moyens violents mais non les possibilités de conflit usant d'autres moyens. Il affirme aussi que « n'importe quelle sélection sociale n'est pas une lutte »¹. Vu que la concurrence y fait de lutte pacifique et la sélection y est assimilée à une lutte pour l'existence qui oppose les uns aux autres, sans l'intention significative de lutte, les individus en vue de leurs chances de vie ou de survie admettent que toute lutte conduit à une sélection. WEBER voit dans la lutte des acteurs sociaux, la volonté d'imposer leur pouvoir ou l'intention de faire triompher sa propre volonté contre la résistance du ou des partenaires car pour lui le pouvoir est de « faire triompher au sein d'une sélection sociale sa propre volonté. »²

WEBER part d'une idée marxiste, mais en la transformant il distingue trois types de stratifications : la classe sociale proprement dite, la hiérarchie des statuts sociaux et la hiérarchie des pouvoirs politiques, et il les définit par une situation économique non plus par la position dans le processus de production, mais par la capacité d'accès aux biens et aux services du marché.

La notion marxiste de classes sociales était une sorte de types idéal qui réduisait le fonctionnement du capitalisme victorien au conflit de deux groupes, et

1- Akbou André et Ansart Pierre, *op,ct*, p .102.

2- BOURQUER R. *op, cit*, p 51..

ce schéma n'exclut pas une analyse en terme de hiérarchie de groupe et de statut.¹

D'après Weber, les individus sont en conflits permanent pour accéder à un statut supérieur, le conflit permet la conquête de ressources de pouvoir, de prestige et de richesse.²

▪ **L'approche structuro-fonctionnaliste :**

Selon A. Touraine, un conflit est une relation d'opposition entre deux ou plusieurs acteurs, dont l'un au moins tend à dominer le champ social sur lequel ils se rencontrent, c'est « un type très particulier de lutte... C'est l'action conflictuelle collective par laquelle un agent de classe s'oppose à un agent de la classe opposée pour le contrôle social des orientations culturelles de leurs collectivités³ ». Le conflit n'apparaît que si la notion de pouvoir est introduite. Il est entre la rupture et la tension.

Le conflit est vu à la suite de Durkheim comme un dysfonctionnement traduisant l'absence de normes assez fortes pour assurer une coopération solide⁴. Selon lui, les conflits sont des conséquences pathologique⁵. D'un affaiblissement ou d'un excès des règles sociales. La nécessité des règles est le signe de la permanence des conflits, le déclin de la rigueur et de la discipline expose les sociétés à des conflits sans cesse renaissants et des désordres de toute sorte. Durkheim affirme qu'il n'est ni nécessaire ni possible que la vie sociale soit sans lutte, dont il considère que le conflit est au cœur de la société et ne peut être

1- MENDRAS Henri, *Element de sociologie*, Ed Armand Colin, Paris, 2001, p. 209. 211.

2- KALBERG Stephan, *La sociologie historique comparative de Max Weber*, Ed, La découverte, Paris, 2002.

3- A. TOURAINE Alain, *crise et conflit : lutte étudiante*, CORDES, sans lien d'ed, 1976, p4, p5.

4- Bruno Alain, op, cit, p. 103.

5- ROCHER ; GUY, *introduction à la sociologie générale : 2. L'organisation sociale*; Ed HMH, Evreux, 1968, p. 70.

supprimé. Ce qu'il est possible de faire. C'est de les prévenir, de l'ai modérer par une réglementation des fonctions et des activités sociales¹.

Contrairement à Lewis Coser. Pour qui défend l'idée de l'utilité, voire de la normalité, du conflit dans le système social, pour lui le conflit de même que la coopération ont des fonctions sociales, loin d'apparaître comme dysfonctionnels, un certain degré de conflit constitue un élément de la formation des groupes et de leur persistance. Donc le conflit a une fonction cruciale « établir et maintenir l'identité et les frontières entre les sociétés et les groupes »²

Pour L Coser le conflit se résolve par les propositions des individus qui ont des intérêts à la fois avec les deux partenaires en conflit. Leur fonction est de réduire la profondeur du conflit.

Dans une optique fonctionnaliste, attribue une fonction sociale au conflit, dans l'objectif du maintien de l'ordre social. A la conception de G.SIMMEL, les conflits servent à maintenir l'équilibre social, mais aussi à faire naitre de nouveaux équilibres sociaux, de nouvelles formes sociales³. « Simmel voit dans le conflit un processus de socialisation, pour lui c'est l'une des formes les plus vivantes d'interactions », c'est-à-dire, de la constitution de liens sociaux. L'analyse stratégique est fondée sur ce que M.CROZIER et E.FRIEDBERG appellent (un comportement stratégique)

Un comportement stratégique consiste idéalement à obtenir le maximum de bénéfices pour le minimum de risques si l'on se réfère à la théorie de jeux.¹

Pour eux, les acteurs sont dans une course permanente, ils n'hésitent pas à entrer en situations conflictuelles, ce que appellent ces deux auteurs *des constructions*

1- Ibid. p. 336-338

2- Teulon- Frederic, *changement social et conflit* Ed. ellipses, paris, 2000 p.27.

3- BOUTENOUCHE M. *op. cit.*

interactives de jeux et de stratégies pour le contrôle des « zones d'incertitudes ». Les acteurs disposent ou s'emparent de la marge d'autonomie que leur laissent ces zones mal définies. Et ces marges de liberté dont ils jouissent vis-à-vis des autres sont pour eux une ressource de pouvoir²; Il s'agit de la capacité d'un acteur de se rendre capable de faire agir un autre suivant une orientation souhaitée.

Les principales ressources de pouvoir sont la compétence, la maîtrise de relations à l'environnement, la maîtrise des communications, ainsi que la connaissance précise des règles, souvent complexes du fonctionnement organisationnel.³

PIERRE Bourdieu dans le structuralisme générique qu'il a nommé constructive⁴, s'inspire de deux positions dominantes : la conception Marxiste et la conception Weberienne. Pour lui, la domination n'est pas seulement économique, elle est aussi culturelle ce qu'il nomme *violence symbolique*.⁴

Il insiste sur l'importance de la lutte et du conflit dans le fonctionnement d'une société. Mais ces luttes ne débouchent pas nécessairement sur des conflits ouverts, l'opposition entre les classes sociales se répète de génération en génération sans se résorber ou s'affaiblir.⁶

▪ **L'approche matérialiste :**

Selon la vision marxiste, le conflit est inscrit dans la nature même du social procédé du caractère essentiellement contradictoire des rapports de production. Les conflits sociaux historiquement importants sont donc tous

1-FILLEAU M.G.,MARQUES-RIPOULL C.,*Théorie de l'organisation et ou de l'entreprise*, Ellipse, paris, 1999, p.161.

2-Ibid.P 179.

3-PLAME JEAN-MICHEL,*Théorie des organisations*, Dunod, 2^{ème} édition, Paris, P 85.

4-DELAS J.P et MILLY B.,*Histoires des pensées sociologiques*,DALLOZ,Paris,1998, P 257.

5-BOURDIEU Pierre,*Choses dites*, Minuit, Paris, 1987, P 147.

6-TEULON F. op., cit, P.27.

ramenés à des conflits de classes définis par propriété ou la non propriété des moyens de production.¹

Chaque société peut se caractériser à un moment donné par son mode de production. Un mode de production est un ensemble constitué par les forces productives et les rapports sociaux de production. A chaque étape de l'évolution sociale, le mode de production traduit un état de la société.

Avec l'évolution rapide des forces productives contrairement aux rapports sociaux de production, une époque de révolution sociale débute qui a pour fonction de faire disparaître les rapports de productions anciens pour permettre le développement de rapports plus conformes au niveau atteint par les forces productives.

Marx a fait de la lutte des classes l'unique moteur de tout changement « l'histoire de toutes les sociétés humaines jusqu'à nos jours n'est que l'histoire de la lutte des classes »²

Les conflits ouvrent la voie aux transformations sociales, ils peuvent permettre surtout s'ils prennent une forme violente de renverser une situation ressentie comme injuste. La succession des modes de production s'explique par le conflit social entre deux classes.

3-Les origines des conflits :

Le conflit au travail peut être conçu comme certains virus qui, la plupart du temps, sommeillent aux profondeurs de l'organisme, de temps en temps, sous l'effet de divers facteurs internes et/ou externes, ils se réveillent provoquant une crise aiguë, puis aussitôt que la maladie est luttée, qu'elle est déjà dans un

1-BOUDON R,*op,cit* ,.P42.

2-MARX K. et ENGELS F. *Manifeste du parti communise*, sans éd, sans lieu d'éd,1848.

état épidémique. La inutile de vouloir la neutraliser. Tout juste peut-on essayer d'en limiter les effets dévastateurs, il en est ainsi du conflit au travail.¹

Un conflit naît souvent à cause de la négligence ou de la passivité des acteurs, ne rien faire, c'est-à-dire contrôler insuffisamment les comportements ou négliger des modes d'ajustement mutuel, c'est laisser la porte ouverte aux frustrations et insatisfaisantes qui ne manqueront pas de générer des désaccords.

Dans une organisation, les conflits naissent le plus souvent d'un fossé creusé insidieusement entre l'organigramme et le sociogramme, autrement dit, entre les structures formelles de l'organisation (statut, poste, fonctions rôles, prérogatives...) et les structures informelles qui décrivent les liens d'interdépendance effective entre les acteurs (échanges d'informations, habitudes de travail, rythme, jeux de pouvoir et d'influence, contrôle d'informations pertinentes...). Si l'écart entre les deux est important. Les risques de conflit augmentent parce que les acteurs, particulièrement de façon informelle, non prévue et par conséquent non prévisible. Cet écart est inévitable parce que les acteurs sont des hommes et des femmes qui agissent avec leur effectivité, leur histoire personnelles, les habitudes de travail. Ils s'adaptent aux fluctuations de l'environnement et adoptent des comportements nouveaux, créant des réseaux relationnels et fonctionnels dans l'entreprise, les points de départ des conflits sont de diverses natures : économique, sociale, technologique, et psychologique.²

Le conflit peut apparaître comme une manifestation de l'échec de la politique de régulation des relations sociales. De la a dire que le conflit doit être évité toujours et à tout prix, nous ne pensons pas. Il peut avoir, dans certaines circonstances et certains contextes, un effet de purge ou de saignée salutaire, et apaisant, mais qu'appelle-t-on au juste un conflit de travail? Il peut être défini comme l'aboutissement aléatoire d'une situation conflictuelle qui découle

1- COMPERE Bernard_ *Op., cit*, p, 74.

2- BREARD. R et PASTOR P, *op. cit.* , p19, 20.

elle-même d'une relation antagonique entre deux ou plusieurs acteurs interdépendants, qui s'affrontent dans le champ socio-économique que constitue l'entreprise. A la réflexion, trois catégories de conflits de travail sont à soulignées. Il semble justifié de distinguer les conflits dans le travail c'est-à-dire les conflits au quotidien nés, des frottements inévitables d'intérêts divergents ; les conflits du travail, qui sont des conflits consubstantiels des rapports de production ; et enfin les conflits pour le travail ou plus précisément pour l'emploi, induits par des visions tout-à-fait opposées de la finalité du travail et de son sens, à la fois économique, social, psychologique.¹

4- la nature des conflits :

Il est important de comprendre la nature du conflit pour pouvoir l'aborder efficacement. D'après les recherches, le conflit serait un processus observable qui comprend plusieurs étapes et qui présente un certain nombre de caractéristiques. Le fait de reconnaître et de comprendre ce qui est en train de se produire est le premier pas vers la résolution efficace de la situation.

Un conflit peut prendre son départ à partir de diverses natures, dont lesquelles existe des conflits de :

- Nature économique: lorsqu'une entreprise ne partage pas ces bénéfices substantiels avec son personnel accepte difficilement des sacrifices sur ses revenus, mais avec cette croissance des bénéfices, il aura envie d'en profiter aussi.

- Nature sociale : une situation d'affrontement social deux catégories du personnel Nature technologique : lorsqu'une entreprise introduit une nouvelle technologie dans son système, cela bouleverse les habitudes de travail et peut provoquer d'importants conflits. Par exemple introduction de l'informatique,

1-COMPERE Bernard, , op. cit. , p .1 .2.

les vieilles habitudes telles que la saisie et la tenue de fiches de stock écrites à la main.

- Nature psychologique : il existe dans de nombreuses entreprises des conflits liés à l'âge d'un côté ceux qui disposent d'une certaine expérience et qui s'y appuient parfois à juste raison, de l'autre de employés plus jeunes qui voudraient mettre en route de nouvelles pratiques, tout en dépoussiérant l'entreprise, dans la précipitation. L'affrontement des pratiques établies, rodées, quelquefois dépassées mais établies, et des pratiques novatrices qui ne cherchent pas toujours à tirer parti de l'expérience acquise.¹

5- Les types de conflits :

De multiples causes donnent naissance à des types de conflits qui prennent forme selon les protagonistes qui y sont associés ; les principaux types de conflits sont :

5-1- Les conflits classés selon les acteurs :

Le conflit peut avoir lieu au niveau d'une personne, d'un groupe, opposer deux personnes, deux groupes, voire plusieurs personnes ou plusieurs groupes.

On peut alors distinguer les types suivants :

▪ Les conflits intra personnels :

Ce type résulte de l'existence, chez un individu de motivations, de conceptions, de désirs, de sentiments ou d'exigences contradictoires entre elles. Il concerne souvent une forme quelconque de conflit *d'objectif* qui apparaît quant le comportement d'une personne aboutit à des résultats qui s'excluent mutuellement ou qui comportent des éléments incompatibles.

1- BREARD. et PASTOR., p.21.

Le conflit d'objectif intra personnel apparait comme conflit entre une acceptation et une autre, entre une chose à éviter et une autre, entre une acceptation et une chose à éviter. Et une forme de discordance cognitive, celle-ci apparait lorsque les individus admettent que leurs pensées, attitudes, valeurs et comportements sont contradictoires.

Exemple : Une personne doit choisir à l'intérieur d'une organisation, entre un poste de cadre qui élèvera sa position hiérarchique mais sans pouvoir, sans amélioration de salaire, et les taches présentes un intérêt moindre chez lui, et un autre poste de technicien dont les taches sont intéressantes, mais les possibilités de promotion sont très limitées ou inexistantes.

- **Les conflits interpersonnels :**

Ce type consiste deux personnes qui se trouvent eux-mêmes opposés entre eux au sujet de leurs préférences respectives en matière d'objectifs ou d'attitudes, des valeurs ainsi que les comportements à adopter.

- **Les conflits intragroupes :**

Ce type implique davantage qu'une aucune somme de conflits intra personnels et interpersonnels d'une façon générale des conflits interpersonnels, la principale distinction est que la mésentente peut toucher plusieurs personnes du même groupe et pas seulement deux individus. La nature de la tâche assignée ainsi que les processus relationnels et émotionnels qui se déroulent au sein du groupe déterminent les causes du conflit intragroupe.

- **Les conflits intergroupes :**

C'est lorsqu'un groupe entre en opposition avec un autre, il comprend les désaccords et les heurts qui surviennent entre deux ou plusieurs groupes.

Exemple : On peut avoir le conflit entre les associations chargées de la

protection de l'environnement et les industrialistes.¹

5-2-Conflit horizontal :

C'est un conflit entre des groupes d'un même niveau hiérarchique, c'est-à-dire chaque département s'acharne à poursuivre ses seuls objectifs sans se préoccuper des conséquences que cela entraîne pour les autres départements.

Exemple : Lorsqu'il y'a des écarts d'objectifs entre deux collègues.²

5-3- Conflit vertical :

C'est des désaccords qui se présentent entre deux groupes ou deux catégories de différents niveaux hiérarchique d'une organisation ; c'est-à-dire entre les subordonnés et leurs supérieurs. C conflit peut être lié à un défaut de communication ou d'une absence du consensus en ce qui concerne la façon de percevoir certaines informations et valeurs.

1-DALLAN SHIMON. L. et les autres. *Op., cit.*

2-Ibid .,p. 202.

6- Racines et causes du conflit :

Tableau 1 : les racines et les causes du conflit.

Racines	Causes
1. Valeurs (comme elles sont ancrées profondément, elles sont souvent à la source des problèmes les plus difficiles à résoudre.	<ul style="list-style-type: none"> • Entretenir des suppositions au sujet des valeurs de l'autre personne. • Avoir des échelles de valeurs très différentes. • Ne pas confirmer ses suppositions au sujet des valeurs de l'autre. • Prendre des comportements pour des valeurs. • Voir une différence entre le comportement d'une personne et ce qu'elle dit être ses valeurs • Le non-divulgence de ses valeurs. • Divergences sur les plans du mode de vie, de l'idéologie et de la religion.
2. Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Deux entités ou plus qui se disputent des ressources perçues comme étant limitées. • La perception d'une maîtrise, d'une répartition ou d'une propriété inégales des ressources. • La présence de facteurs géographiques, physiques ou environnementaux faisant obstacle à la coopération. • Le manque de temps.
3. Facteurs interpersonnels	<ul style="list-style-type: none"> • Une mauvaise connaissance générale des autres. • Les stéréotypes. • Des hypothèses non vérifiées au sujet de l'autre. • Des comportements perçus comme étant négatifs. • Des différends qui n'ont jamais été résolus. • Des intérêts non dévoilés.

	<ul style="list-style-type: none"> • Des rencontres antérieures désastreuses avec l'autre partie.
4. Intérêts	<ul style="list-style-type: none"> • Des besoins, des vœux ou des désirs concurrents • Des intérêts fondamentaux, de procédure ou psychologique qui sont perçus comme étant concurrents.
5. Faits	<ul style="list-style-type: none"> • Le manque d'information. • La désinformation. • Des points de vue différents sur ce qui est important • Une interprétation des différences. • Des méthodes d'évaluation différentes.

Source : *La résolution de conflits*. Accessible sur [www.sfm.mb.ca/uploads..], consulté le 10 avril 2014 à 10h34m.

Les conflits sont classés selon cinq racines possibles dues aux différentes causes, que présente le tableau ci-dessus. On peut classer les problèmes selon :

- Valeurs : Un conflit peut être d'ordre éthique et porte sur la façon d'exercer le pouvoir, ou sur des considérations morales. S'opposent par exemple différentes acceptations de la justice ou de l'équité... De telles divergences peuvent influencer le choix des objectifs comme celui des méthodes.¹

1-GALLOISE Louis, *Négociation et résolution des conflits*, Ed. D'organisation, Paris, 2001, p.4.

- Ressources : Les conflits de racines des ressources sont généralement des conflits structurels, qui sont causés par la rareté de la ressource, obstacles géographiques, inégalité entre les parties, contrainte du temps.
- Facteurs personnels : Ici le problème apparaît lorsque les individus du même groupe ou de la même organisation n'apprennent pas à se connaître, ou encore qu'ils ont des préjugés non auparavant vis-à-vis des autres, ce qui crée un malaise, et des hésitation personnelles.
- Intérêts : Parfois les conflits portent sur les objectifs qui sont soit personnels ou organisationnels, c'est-à-dire les objectifs souhaitables pour un département, un service, une équipe, ou un poste particulier de l'organisation.
- Faits : Les conflits apparaissent parce que plusieurs personnes n'ont pas la même définition d'un problème, et ne détiennent pas les mêmes éléments d'information, ou encore ils ont des méthodes d'évaluation différentes.

C. W. MOURE a préconisé une classification de la nature du problème qui se fonde sur les causes du conflit, qui est devenu aujourd'hui universellement reconnue. Sa classification des problèmes lui a permis de déterminer les interventions possibles pour gérer le conflit :

Tableau 2 : classification des conflits selon C. W. MOURE :

Conflit	Causes	Interventions possibles
Relationnels	-Mauvaise communication entre les parties. -Antipathie entre les personnes. -Forte émotionnalité entre d'une ou de plusieurs des	-Imposer des procédures pour désamorcer l'émotivité. -Permettre à l'émotivité de s'exprimer. -Clarifier les perceptions

	<p>parties</p> <ul style="list-style-type: none"> -Difficultés techniques de communication. -Facteurs culturels empêchant la communication et rendant les messages peu compréhensibles -Mauvaise perception/interprétation de certains faits. -Attitudes ou messages, souvenir d'attitudes négatives. 	<p>positives.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Améliorer la qualité et la quantité de communication entre les parties. -Utiliser des tiers pour véhiculer l'information.
Informationnels	<ul style="list-style-type: none"> -Maque d'information. -Fausse information. -Avis différents sur la pertinence des informaions. -Interprétations différentes des données. -procédures différentes de validation de l'information. 	<ul style="list-style-type: none"> -Discuter des critères de l'importance des informations. -Rechercher un accord sur les procédures de recherche de l'information. -Rechercher ensemble l'information. -Developper des critères communs de valorisation des informations. -Utiliser des experts pour obtenir un avis impartial et dénouer les difficultés techniques.
Structurels	<ul style="list-style-type: none"> -Rareté de la ressource. -Inégalité entre les parties. -Obstacles géographiques, physiques ou financiers à 	<ul style="list-style-type: none"> -Réviser les processus de décision. -Réviser les systèmes de contrôle des ressources.

	<p>la coopération.</p> <p>-Contraintes de temps.</p>	<p>-Concentrer l'attention sur les intérêts plutôt que sur les positions.</p> <p>-Modifier les modes de relation entre les parties.</p> <p>-Collaborer dans la lutte contre la contrainte structurelle</p> <p>-Collaborer pour étendre les ressources.</p>
Valeurs	<p>-Facteurs culturels.</p> <p>-Critères d'évaluation différents.</p> <p>-Distinction (ou non) de la fin et des moyens.</p> <p>-Divergence d'évaluation d'un bien.</p>	<p>-Rechercher des valeurs partagés.</p> <p>-Poser le problème en termes non valorisés.</p> <p>-Créer de nouvelles valeurs partagées.</p> <p>-Rechercher des référentiels communs.</p>
Intérêts	<p>-Divergence d'intérêts matériels réelle ou ressentie entre partenaires ou involontaires</p>	<p>-Concentrer la relation sur les intérêts.</p> <p>-Coopérer sur les points d'intérêts communs.</p> <p>-Rechercher des critères objectifs d'évaluation des intérêts.</p> <p>-Rechercher des moyens d'élargir les ressources ou les probabilités.</p> <p>-Rechercher des échanges à différents niveaux.</p>

Source : *La résolution de conflits*. Accessible sur [www.sfm.mb.ca/uploads..], consulté le 10 avril 2014 à 10h34m.

Cette classification est susceptible de guider l'action du gestionnaire de conflits quel que soit l'objet du conflit.¹

En identifiant l'origine du conflit, le leader est mieux placé pour déterminer comment il peut orienter le débat dans l'intérêt de l'entreprise. Différentes mesures s'appliquent selon que les divergences portent sur les faits, les méthodes ou les valeurs.²

7- Les cinq phases de succession d'un conflit :

La classification du conflit permet de faciliter la détection d'un conflit en spécifiant ses symptômes, sa nature et ses causes. Une fois le conflit détecté, une stratégie de résolution est choisie. Nous pouvons représenter l'approche de gestion de conflit par classification comme étant la succession de cinq phases principales. (Figure 1).

-Détection d'un conflit : Cette phase consiste à détecter le conflit lors de son apparition. Cette détection peut être manuelle ou automatique. L'acteur qui détecte le conflit exprime son désaccord sur une proposition qui ne lui permet pas de finaliser son action de conception.

-Détermination du type de conflit : Suite à la détection d'un conflit, les acteurs de conception responsables de la résolution de conflit procèdent à un diagnostic. Ce diagnostic permet de déterminer les symptômes du conflit, pour ensuite déterminer les éléments contributeurs à ces symptômes et définir la nature des conflits et leurs éléments.

-Sélection de la stratégie de résolution : Il s'agit d'exploiter les cas déjà rencontrés pour en extraire une solution au problème identifié. Les acteurs participant à la résolution de conflit récupèrent les cas similaires au cas courant et choisissent parmi eux la stratégie la plus appropriée. Cependant, certains

1--GARBY Thierry,op. cit.,p. 3-4.

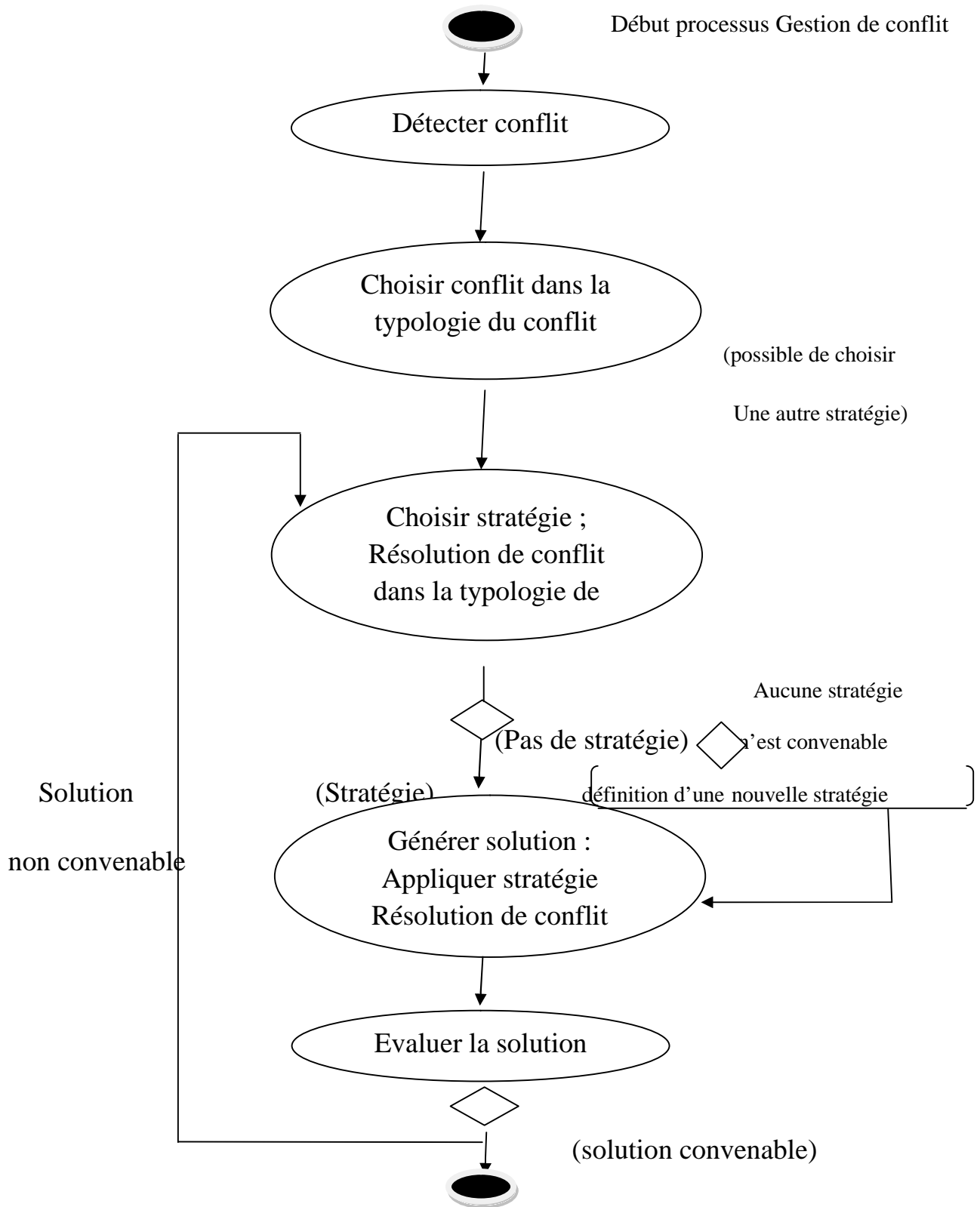
2-GALLOIS Louis, op., cit.p. 6.

conflits ne trouvent pas la stratégie appropriée. Dans ce cas, les acteurs réétudient le conflit (type, nature, element,etc), par exemple en définissant des contre-propositions aux propositions rejetées (Sycara 1991), afin de trouver une nouvelle stratégie alternative. Ainsi, de nouvelles stratégies sont identifiées et répertoriées.

-Génération de solution : Cette phase consiste à choisir une solution au conflit suite au déploiement de la stratégie de résolution sélectionnée.

-Evaluation de la solution : Les acteurs impliqués dans la phase de résolution d'un conflit évaluent l'impact de la solution sur le produit ainsi que sur son processus de conception.

Figure 1 : Approche de gestion de conflit par classification.



Source : OUERTANI Mohamed-zied, *DEPNET : Une approche support au processus de gestion de conflits basée sur la gestion de dépendances de données de conception*. Université de Nancy. Tuin, 2007.

8-La naissance du conflit :

Dans une organisation, les conflits naissent le plus souvent d'un fossé creusé insidieusement entre l'organigramme et le sociogramme de l'entreprise, autrement dit entre les structures formelles de l'organisation (statut, poste, fonction, rôles, avantages...) et les structures informelles, qui décrivent les liens d'interdépendance réels entre les acteurs (échanges d'informations, habitudes de travail, rythme, jeux de pouvoir et d'influence, contrôle d'informations pertinentes...). Si l'écart entre les deux est important les risques de conflit augmentent parce que les acteurs, agissent et communiquent principalement de façon informelle, non prévue et par conséquent non prévisible. Cet écart est inévitable, parce que les acteurs sont des hommes et des femmes qui agissent avec leur affectivité, leur histoire personnelle, leurs habitudes de travail. Ils s'adaptent aux mouvements nouveaux, créent des réseaux relationnels et fonctionnels dans l'entreprise.¹

Un conflit de travail peut naître d'un simple désaccord, ou tension qui dégénèrent jusqu'à est-ce qu'elles arrivent à un rapport de force qui mine tout esprit de collaboration, s'il n'est pas traité et résolu.

Au départ de tout conflit, y'a une tension plus au moins forte entre les protagonistes, qui est, soit larvée ou déclarée.

A ce niveau d'intensité du conflit, le climat de confiance se dégrade progressivement, des valeurs sous-jacentes sont souvent secouées, comme le respect d'autrui, même la responsabilité est atteinte. Selon JOYEUX Y « *la*

1- BREARD R. et PASTOR P.,op.cit.,p.16-17.

responsabilité permet la prise de conscience de la nécessité de la règle commune, la subsidiarité(...) renvoie au respect des niveaux et part de décision de chacun... »¹

De plus en plus le conflit s'accroît, y'aura une remarquable émergence d'un dysfonctionnement dans les relations ou dans l'organisation de l'entreprise.

Tout conflit est nécessairement précédé de tensions, alors que les tensions, mêmes fortes, ne débouchent pas automatiquement sur un conflit.²

Un conflit éclate lorsqu'il ne reste aucune possibilité de communication et de s'entendre. C'est ainsi que la tension monte, et chacune des parties tire de son côté parce qu'elles perçoivent que leurs intérêts sont menacés.

C'est l'aspect théorique de la guerre de position qui empire à coup sûr la situation. Cette attitude qui consiste à abaisser l'autre et l'intimider, ne peut aboutir qu'à l'exaspération des adversaires. On intimide, on bluffe, bref on risque le tout pour le tout.³

9-La dynamique du conflit :

Tout conflit a sa propre dynamique, mais dans tout les cas, il suit ce cheminement ⁴ :

Le déclenchement : Peut être lié à de multiples causes (conflit latent, différend accentué par les circonstances, multiplication de demandes non satisfaites, échec d'une organisation...), et se limiter au départ à une catégorie professionnelle capable de se mobiliser très rapidement.

1-JOYEUX Y.,*op.,cit.*

2-COMPERE Bernard., *op.,cit*, p 16-17.

3-BREARD. R, et PASTOR, *op., cit*, p, 16-17.

4-CITEAU Jean pierre.,*op.,cit*,p.190.

Le déroulement : Dépend souvent du premier face à face entre les protagonistes et de leur logique d'engagement dans le conflit. Si l'intransigeance domine au démarrage de la grève, les syndicats s'efforcent de donner une assise plus solide à leur revendication en mobilisant le plus de salariés possible et en durcissant leur action. Plus l'action se développe et plus les enjeux vont devenir importants. On risque alors de dérouler une spirale conflictuelle faite de manifestations de plus en plus radicales jusqu'au moment où les adversaires devront trouver, sous la pression des circonstances un mode de régulation du conflit.

Le dénouement : Solde en principe le conflit ouvert. Il permet un accord, Parfois minimal (protocole de retour au travail et ouverture de négociation) et établit à nouveau le statut entre l'employeur et l'employé.

10- Les caractéristiques du conflit :

Tout conflit se caractérise par ses éléments, son état, sa réalisation, sa compétitivité et son réseau de communication.

▪ Les éléments du conflit du travail :

Pour qu'il y ait un conflit, trois éléments nécessaires : des entités antagonistes (personnes, groupe...), un objet de conflit (le différent) et une proximité fonctionnelle dans un système donné (une équipe de travail, un service, une entreprise, un tournoi international de football, un ensemble de compagnies concurrentes dans un pays...). Ce système est en même temps le terrain sur lequel les hostilités auront lieu et le cadre légal, ou supposé légal, du conflit. Ainsi, à l'intérieur d'une même organisation, un individu peut vivre plusieurs conflits avec les personnes ou les unités avec lesquelles il entretient des liens d'interdépendance.¹

1-BREARD R. et PASTOR.,*op,cit.*,p. 10.

- **Le conflit réaliste et le conflit irréaliste :**

Un conflit réaliste est vu comme une technique qui aide à atteindre les buts fixés. Si un individu ou un groupe peut satisfaire ses revendications ou ses intérêts par un autre moyen que la négociation, l'arbitrage, la médiation le...il le fera d'autant plus volontiers qu'il craint les conséquences négatives de certains conflits¹

Les conflits s'accompagnent souvent de sentiments irréalistes qui au premier regard n'ont pas de lien direct avec l'objet du conflit, ces sentiments sont le plus souvent hérités de situations antérieures désagréables dans lesquelles les individus qui subissaient des exactions, des vexations, ou des humiliations jugent d'être lésés.

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

- **Conflit larvé et conflit ouvert :**

Quand on dit conflit larvé, on entend par cela divergences exprimées par les acteurs par une façon indirecte, tel que l'absentéisme, le malaise constant manifesté par des passages à l'acte, des retards dans les délais d'exécution ...il peut aussi apparaître sous forme de contestation. Par ex :un groupe d'agents d'exécution se limite volontairement à une quantité donnée de production inférieure à celle demandée par l'entreprise.

Ces conflits influencent négativement le rendement et l'ambiance du travail

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

1 : Ibid.,p. 15.

Un conflit larvé est un conflit déclaré qui fait naître des sentiments de crainte chez les acteurs, ils savent qu'ils vont s'engager dans un processus stressant et long, mais ce qui est encore plus stressant c'est le sentiment qu'il occupe une position d'infériorité.

Le conflit ouvert a au moins le mérite d'être connu, les protagonistes sont identifiés et ils ont chacun de bonnes raisons d'être mécontents du comportement de l'autre. Il est difficile à un observateur extérieur au conflit de démêler le vrai du faux, tant que les deux parties affirment détenir la vérité. Elles sont d'ailleurs complètement convaincues de leur bonne foi et de leur juste cause. Les positions des uns et des autres durcissent. Ils recherchent des alliés qui, s'ils ne gardent pas eux-mêmes une bonne distance, se laissent totalement influencer et subjugués. Il en résulte alors une guerre de clans qui ne vaut pas mieux.¹

▪ **La communication comme un circuit du conflit du travail :**

Un conflit peut s'analyser selon les principes de la théorie de l'information² de C.E.SHANNON et l'échange, il est légitime d'affirmer qu'un conflit de travail qui met face-à-face les intérêts du capital et du travail, peut s'analyser comme un match de ping-pong c'est-à-dire le va et vient de l'information [la balle symbolise le support de la communication entre les deux joueurs]. Une balle qui échappe, et c'est la communication qui est rompue.

La communication parfaite entre deux personnes n'existe pas, la communication ne peut pas tout arranger, elle n'est pas magique, et les conflits ne sont jamais que des problèmes de communication⁴

1-Ibid. p, 24-25-26.

2 : Compère Bernard OP, cit, P, 11

3 : Carré Christophe ,OP,cit, P 84 .

4 : Ibid, P,48.

- **Une course entre deux pôles :**

Consiste à en sortir du conflit avec des honneurs, et pour cela, chaque partie cherche un moyen de développer sa stratégie en instaurant des rapports de force, et de négociation, du compromis....

Dans ce cas, tous les résultats sont possibles y compris le désastre. Les protagonistes donnent une très grande importance à leurs victoires, ils considèrent que c'est nécessaire de sauver la face, autrement dit, que leur image ne soit pas salie par une défaite déshonoreuse.

11-Les conséquences des conflits :

Les conflits sont une conséquence naturelle de la vie, de fait qu'ils sont inévitables. Ils font partie du système de fonctionnement de l'organisation. Donc les conflits ne peuvent pas être toujours considérés comme des dysfonctionnements.¹

D'après les auteurs de l'approche structuro-fonctionnel les conflits sont d'une nécessité et ils apportent des bénéfices à l'organisation puisqu'ils mènent à l'innovation, l'adaptation, simulation et la constatation de meilleures prises de décisions, soit pour l'intégration d'opinions divergentes ou pour la construction de futures résultats.

Les sociologues affirment que les conflits encouragent le changement social.

De point de vue psychologique, le conflit est considéré comme un moyen qui permet à l'individu de se décharger de ses frustrations.

1-CARRE Christotophe., op, cit.P .59-66.

II- Les stratégies de gestion des conflits de travail

1- Les stratégies de gestion des conflits :

Lorsqu'il existe des conflits dans une organisation, chaque groupe, chaque catégorie, ou même chaque acteur cherche une solution qui lui permettra de régler le conflit tout en satisfaisant les besoins des deux parties engagées dans le conflit.

Il existe deux types de stratégies : génériques et alternatives.

1-1-Les stratégies génériques :

J. HODGSON présente certains types de stratégies qu'il juge les plus choisies par les acteurs pour le traitement des conflits, et cela selon les situations et leurs positions. Ces stratégies sont

1-1-1-Evitement :

Les acteurs adoptant cette stratégie préfèrent ne pas être impliqués pour des raisons multiples (ex : crainte de perdre l'estime des autres), malgré qu'ils sont conscients que cette attitude ne permet pas de résoudre le conflit. Les acteurs concernés par le conflit ne sont pas prêts à admettre qu'il existe un conflit parce qu'ils voient que les chances de satisfaire leurs besoins sont très limités.

L'individu ne défend ni ses intérêts, ni ceux des autres, cette stratégie peut être une forme diplomatique d'éviter la discussion, de mettre de côté le problème jusqu'à une meilleure occasion, ou alors simplement de se retirer d'une situation menaçante.

Cette attitude est nécessairement appliquée quand :

- Le problème est trivial.

- Il n'y a aucune possibilité de changer les choses.
- Les risques de la confrontation sont plus importants que les bénéfices possibles.
- Il vaut mieux de laisser la situation se détendre.
- Pour recueillir plus d'informations sur le problème.

Tableau 3 : Avantages et inconvénients de l'évitement.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Appropriée si la personne est indirectement concernée par le conflit. ➤ Permet aux personnes impliquées de régler elles-mêmes le problème. ➤ Est source d'économie de temps et d'énergie dans le cas d'un individu non concerné ou sans pouvoir. ➤ Permet de prendre du recul par rapport à la situation. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Risque d'apparaître comme du « je m'en foutisme ». ➤ Le conflit n'est pas traité. ➤ Il existe un risque d'entrer dans un processus d'escalade. ➤ Engendre un sentiment de dévalorisation chez la personne qui adopte cette attitude.

Source : accessible sur : [www.Psynergie.ch/ Ressources humaines/ La communication interpersonnelle/ La gestion des conflits]. pdf.Consulté le 15 avril 2014 à 15h05m.

1-1-2-Accommodement :

Cette stratégie consiste de permettre à l'autre partie de satisfaire ses intérêts au détriment des siens, et cela tout en sachant qu'aucune satisfaction ne peut être obtenue.

Lorsque une partie concernée par le conflit soit convaincue de pas pouvoir obtenir satisfaction, elle a tendance à adopter une attitude conciliante, c'est-à-dire, en situation de conflit, lors de leurs discussions, les membres de cette partie

n'abordent que les points où il y'a un accord plutôt que de discuter des points de divergence, dans ce cas les parties en conflit vont négocier une ou plusieurs solutions qui seraient satisfaisantes pour les deux parties dont l'une des parties permettre à l'autre de satisfaire ses besoins au détriment des siens sans s'opposer. Cela peut prendre la forme d'un sentiment de générosité ou de sacrifice (se soumettre à l'autre alors qu'on ne le souhaite pas nécessairement).

L'accommodement est nécessaire quand :

- Le résultat final est plus important pour l'une des parties plus que l'autre.
- Il est important de sauvegarder un climat harmonieux.
- La situation se présente avec des subordonnées, pour leurs permettre de faire leurs propre expérience.

Tableau 4 : Avantages et inconvénients de l'accommodement.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptée quand le « jeu n'en vaut pas la chandelle ». ➤ Calme et rassure l'autre. ➤ Privilégie la qualité des relations sur la recherche d'un bénéfice. ➤ Représente un gage de bonne qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Peut apparaître comme un geste de faiblesse. ➤ Le conflit est éludé et remis à plus tard.

Source : accessible sur : [www.Psynergie.ch/ Ressources humaines/ La communication interpersonnelle/ La gestion des conflits]. pdf.Consulté le 15 avril 2014 à 15h05m.

1-1-3- Le compromis :

Pour G. SIMMEL , le compromis est l'une des plus grandes inventions de l'humanité, tant il fait partie des techniques que nous utilisons tout naturellement pour notre vie quotidienne.

Cette stratégie ne permet de satisfaire ni la totalité des intérêts des uns ni celles des autres, mais elle assure une solution commune qui sera satisfaisante pour les deux parties de conflits. Autrement dit elle permet aux parties de satisfaire partiellement leurs intérêts.

Les individus composant les deux parties, consentent à faire des sacrifices considérables, car le compromis est la solution optimale pour envoyer un conflit aux oubliettes.

Dans cette stratégie, les parties en situation conflictuelle envisagent le problème, mais elles n'explorent pas les solutions possibles. Elles décident alors de partager leurs différences, de faire des concessions réciproques, et de trouver une position du juste milieu.

Le compromis est valable lorsque :

- Les parties ont un pouvoir égal, et des buts totalement différents.
- Trouver rapidement une solution ;
- Les buts sont relativement peu importants.

Tableau 5 : Avantages et inconvénients du compromis

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Permet d'entretenir des relations fondées sur le respect mutuel. ➤ Peu coûteuse en temps. ➤ Facilite les communications. ➤ Crée un esprit de conciliation. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Suscite des créations peu créatives. ➤ Donne lieu à des solutions « moyennes ». ➤ Provoque des relations de marchandage.

Source : accessible sur : [www.Psynergie.ch/ Ressources humaines/ La communication interpersonnelle/ La gestion des conflits]. pdf.Consulté le 15 avril 2014 à 15h05m.

1-1-4-La compétition :

Ce style de stratégie est autoritaire et pas coopérant. Chaque individu ou acteur se contente de satisfaire ses propres intérêts au détriment de ceux des autres, c'est une lutte de pouvoir dans laquelle des arguments de toute nature sont utilisés pour défendre sa position.

La compétition est valablement utilisée :

- Pour se protéger de personnes qui profitent d'une attitude non-compétitive.
- Quant une décision importante et rapide doit être prise.

Tableau 6 : Avantages et inconvénients de la compétition.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Permet de maximiser ses gais dans l'immédiat. ➤ Faire respecter les intérêts et priorités de son service. ➤ Constitue une démarche claire. ➤ Peut aboutir à un résultat rapide. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Risque de rupture des relations. ➤ Alimente la rancœur et le désir de vengeance chez l'autre. ➤ Crée des relations difficiles par la suite. ➤ Risque d'entrer dans le cycle des relations sauveur-persécuté-victime.

Source : accessible sur : [www.Psynergie.ch/ Ressources humaines/ La communication interpersonnelle/ La gestion des conflits]. pdf.Consulté le 15 avril 2014 à 15h05m.

1-1-5-La collaboration :

Collaborer signifie montrer un désir de travailler avec l'autre partie, de trouver une solution satisfaisante pour les deux parties ; ceci implique un

approfondissement du problème et ainsi d'identifier les intérêts de chacun et de trouver une alternative qui puisse satisfaire les deux parties.

La collaboration est utile pour :

- Trouver une solution quand les enjeux sont trop importants pour accepter un compromis
- Pour améliorer une relation dans laquelle les personnes sont très investies.

Les individus cherchent une solution qui permettra de satisfaire les besoins des deux parties engagées dans le conflit.¹

Tableau 7 : Avantages et inconvénients de la collaboration.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Permet d'obtenir des décisions de qualité. ➤ Les relations traduisent un haut niveau de confiance. ➤ L'accord obtenu est durable et respecté. ➤ Donne à chacun la possibilité de défendre ses intérêts. ➤ Améliore les communications quotidiennes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Attitude naïve dans certains cas. ➤ Peut-être inadaptée si les enjeux sont trop importants ➤ Inapproprié s'il y'a peu à négocier ➤ Se méfier des tendances utopiques qui poussent à une décision inapplicable ou inutile. ➤ Consomme du temps et de l'énergie. ➤ Peut susciter l'insécurité.

Source : accessible sur : [www.Psynergie.ch/ Ressources humaines/ La communication interpersonnelle/ La gestion des conflits]. pdf.Consulté le 15 avril 2014 à 15h05m.

1-DALAN Shimon L et autres., *op, cit.*

1-2-Les stratégies alternatives :**1-2-1-La conciliation :**

C'est une technique qui règle le désaccord d'une manière amiable en trouvant une issue favorable pour les protagonistes. La conciliation est une forme de négociation assistée dont l'objectif est de parvenir à un compromis.

La conciliation est un mécanisme très simple à travers lequel une tierce partie indépendante (une personne ou un organisme) est appelée à aider les parties en litige à trouver une solution. La personne/organisme qui effectue la conciliation agit donc comme un facilitateur du processus, mais c'est aux parties en litige de trouver la solution au conflit.

Modèle du processus de conciliation***Etape 1: Introduction***

Durant cette première étape, un ensemble de règles et de techniques sont à appliquer.

Le but de cette étape est de créer un climat propice à la résolution du litige et s'assurer que les parties ont des connaissances fondamentales sur le processus de conciliation/ médiation. Le cas échéant, les informer et leur expliquer le déroulement du processus.

Etape 2: Diagnostic

Consiste à présenter des faits à tour de rôle par les personnes en conflit. Son but d'approfondir la connaissance du processus de conciliation et analyser le conflit.

Etape 3: Solutions

C'est l'étape de recherche de solutions. Son but est de générer des options alternatives pour la résolution du conflit et développer un consensus sur les options retenues.

Etape 4: Accord

C'est l'étape où on parvient à un accord et l'entériner par écrit (procès-verbal).

1-2-2-La médiation :

La médiation est une approche globale qui prend en compte la situation présente et qui, ouverte à l'expression des causes de l'antagonisme, conduit sur les chemins de l'anticipation pour favoriser le maintien d'un lien qualitatif de communication.¹

Le processus de médiation est exactement le même que celui de la conciliation ; la seule différence se trouve dans le rôle du médiateur (personne ou organisme) qui, après avoir agi comme un conciliateur, en aidant les parties à trouver un accord, assume un rôle plus propositif en suggérant une ou plusieurs alternatives de solution.

La médiation est proposée par les parties en litige lorsqu'elles pensent que le problème peut se résoudre, une fois choisie, les parties peuvent accepter une des solutions ou les refuser.

1-2-3-La contrainte :

Certaines parties en conflits refusent de négocier leur problème, et le laisse pourrir volontairement, même si parfois il est nécessaire de le résoudre rapidement, pour cela, le chef qui a des délais à respecter doit accélérer les choses, et ajouter une contrainte qui peut s'avérer très efficace.

1-2-3-La confrontation :

La confrontation est une stratégie qui unit les deux en conflit, et les mettent dans une situation de face-à-face. Son objectif est de favoriser une meilleure compréhension mutuelle. Cette technique s'applique dans un conflit entre deux personnes, et pourra être efficace lorsque le conflit est encore nouveau.

1-LASCOUX Jean-louis, *Pratique de la médiation*, édition ESF, Paris, 2001 ;P.19.

Chapitre III

La négociation dans la gestion des conflits

1-La négociation :

Consiste à trouver un terrain d'entente par la discussion et le compromis. De fait, tous les modes de résolution des conflits tirent leur origine de la négociation. La négociation peut avoir lieu dans le cadre d'un recours judiciaires, mais pas nécessairement. Elle peut se faire directement entre les personnes impliquées dans le conflit ou encore par l'entremise de leurs avocats. Finalement, la négociation peut servir à prévenir des conflits.

La négociation est l'instrument fondamental de toute coopération humaine. Elle consiste à échanger des propos en vue de trouver des accords pour une action commune.

La négociation est l'activité mettant en présence deux ou plusieurs parties(individus, groupes, délégations) qui en raison de leur indépendance, veulent trouver une issue satisfaisante et non violente à une situation exigeant, de la part de chacun, la prise en compte de la réalité de l'autre.¹

La négociation est un échange de vue destinés à éviter l'affrontement et à orienter la relation vers la recherche de points d'accord. Elle prend en compte la satisfaction mutuelle des besoins des protagonistes. C'est une forme de dialogue qui permet de traiter le conflit en le dépassionnant.²

La négociation est souvent la première méthode de gestion des conflits. Il est évidemment contre productif de s'affronter avant de s'être parlé pour tenter de résoudre la difficulté amiablement. Toute négociation réunit des parties en conflit, mais recherchant elles-mêmes et volontairement la résolution ou la réduction de leur conflit. Leurs intérêts sont divergents, mais elles doivent réduction de leur conflit. Leurs intérêts sont divergents, mais elles doivent

1-AUDEBERT Patrick,*La négociation*, Edition d'organisation, paris, 1995, P34.

2-CARRE Christotophe,*op. . cit.*, p 163.

prendre des décisions communes, en raison de leur indépendance.¹

Le besoin de négocier la solution d'un conflit implique l'existence d'un conflit. En pratique, pour le négociateur, cela signifie qu'il va devoir travailler avec un vécu douloureux qui aura, le plus souvent, fait naître des frustrations. Chercher une partie au moins et fait apparaître une certaine agressivité entre les différentes parties.²

En outre, la négociation n'a pas pour seule fonction de mettre fin à des conflits, elle permet aussi aux individus et aux organisations de nouer de nouvelles relations ou de mieux organiser leurs relations.³

2-La négociation en gestion des conflits :

La négociation en gestion des conflits peut être décrite comme étant une dynamique complexe visant à régler un conflit surgissant entre des partenaires qui se reconnaissent comme étant différents. Le processus de négociation se doit d'être coopératif, où les deux parties en situation conflictuelle cherchent une solution qui est mutuellement bénéfique. La solution du conflit est alors intégrative⁴. Pour prévenir à ce type de négociation, certains auteurs soulignent l'importance de chercher des moyens pour que les ressources d'une partie en conflit correspondent aux intérêts de l'autre partie.⁵

3-Les approches de la gestion des conflits par la négociation :

▪ L'approche de Cooper et Taleb-Bendiab :

Selon Ces auteurs sept phases doivent être prises en considération lors de développement de systèmes de gestion de conflit, et qui sont : la détection du conflit, l'identification du conflit , sélection de la stratégie, la formation de

1-BOURQUE R et THUDEROZ C.*op. cit*,P6.

2-GARBY Thierry,*op. cit*,P.19.

1-.Ibid, p 1.

4-BOY. J. C. Dudek et S. Kushel,*Management de projet fondement, méthodes et techniques*, DEBOEK Université, Paris Bruxelles, 2003.

5-ADELSON. B.*Developing strategic alliances : A framework for collaborative négociation in design*, Research in ingeneering design, London, 1999.

l'équipe de négociation, la gestion de la négociation, le contrôle de la négociation, la génération de la solution et l'évaluation de la solution. Pour eux, la meilleure solution peut créer des conflits additionnels dans beaucoup de situation de conflit.

- **Approche de Lara et Nof**

L'approche de résolution de conflits par négociation, proposée par Lara et Nof, est composée de cinq principales étapes :

1- Négociation directe : les acteurs concernés par le conflit négocient entre eux afin de résoudre le conflit.

2- Médiation par une partie tierce : une partie extérieure propose une solution qui est ensuite évaluée par les parties concernées par le conflit.

3- Incorporation de nouveaux négociateurs : des experts sont conviés à participer au processus de résolution de conflits. Ces derniers, se basant sur leurs connaissances et savoir-faire, proposent une nouvelle solution au conflit qui est évaluée par la suite par les parties concernées par le conflit.

4- Persuasion : un médiateur tente de persuader les parties concernées par le conflit, d'accorder moins d'importance au conflit détecté afin de le résoudre. Pour ce faire, une liste d'arguments persuasifs est alors communiquée aux différentes parties.

5- Arbitrage : une solution arbitraire est choisie pour résoudre le conflit. Des phases de modélisation, d'analyse, de confrontation des parties concernées par le conflit et de résolution sont déployées pour résoudre le conflit et prévenir l'apparition de nouveaux problèmes.

- **Approche de Rose**

ROSE organise le processus de gestion de conflits en trois étapes : Observation, Décision, Information pour la résolution de conflit.

Dès qu'un conflit est **observé**, manuellement ou automatiquement, il faudrait alors mettre en place un processus visant à **décider**, c'est-à-dire d'enchaîner une succession d'activités aboutissant à une prise de décision pour résoudre le conflit détecté, puis à **informer**, c'est-à-dire de transmettre la solution retenue sur la ou les activités de conception concernées et mémoriser ces actions.

4-Les caractéristiques de la négociation :

➤ *La négociation est un domaine d'étude de la sociologie.*

La négociation est une activité qui met en *interaction* plusieurs *acteurs* qui confrontés à la fois à des *divergences* et à des *interdépendances*, choisissent de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable¹. Sur un plan sociologique cette proposition est prospérée, la combinaison des termes « interaction », « acteurs », « divergences », « interdépendance », usuels dans le vocabulaire de cette discipline qui est la sociologie de la négociation qui sert à :

- Comprendre son originalité comme mode de décision, et à résolution des conflits et des litiges.
- Comprendre la négociation comme une rencontre d'acteurs sociaux s'affrontant autour d'enjeux en conflits d'intérêts, mais interdépendants.
- Comme un processus, avec ses étapes et ses moments forts, où des individus mobilisent des stratégies s'essayant à diverses tactiques ou manœuvres, et où la question du pouvoir est donc un enjeu important.
- Comme un mode de production de règles et d'identité sociale, comme un outil de partage ou de création de richesse.

1-DUPONT C.*La négociation conduite,théorie, applications*, DALLOZ, Paris,1994,P.11.

- Enfin, comme une activité rationnelle inscrite dans des contextes sociaux qui lui donnent un sens, ou qui l'influencent, cette activité étant elle-même codée par des règles.¹

➤ *La négociation a des conditions :*

Pour qu'une négociation soit établie, il faut qu'il y ait les trois conditions suivantes :

- L'existence d'un conflit.
- L'absence de règles définies ou acceptées les parties pour les résoudre.
- La préférence des parties pour une entente à l'amical plutôt que le maintien du conflit ou que le recours à un tiers pour le résoudre.²

➤ *Caractère public ou privé de la négociation :*

Les négociations dans le conflit de travail sont beaucoup plus de caractère public que privé, car elles se déroulent entre les représentants mandatés qui doivent rendre compte à des auditoires, ces derniers peuvent énormément influencer le déroulement de la négociation d'une manière directe ou indirecte ; leur présence à la table de négociation n'est pas obligatoire puisqu'ils sont pris en compte, c'est-à-dire « chaque individu ou groupe qui n'est pas directement impliqué dans la négociation, mais auquel le négociateur se réfère afin de déterminer ses choix dans la conduite de la négociation »³.

➤ *La négociation crée ou recrée la confiance :*

Le sentiment de confiance fait naître la volonté de se maître en accord lors de la négociation.

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

1-BOURQU2 R. et THUDEROROZ C., *op.cit.*, p. 31.

2-*Ibid.*,p 31.

3-LEWICKI R et LITTERER A,*négociations*.Irwin. Homewood, 1985. p. 214.

- Il faut permettre à la frustration de l'autre de s'exprimer et de montrer qu'on la prend en considération. Cela n'interdit pas d'exprimer ses émotions. Bien au contraire, cela le permet car celui qui aura été entendu, sera beaucoup plus prêt à vous entendre.
- Il faut capitaliser sur le vécu positif antérieur, s'il en existe un.
- Il faut souligner qu'on croit ou qu'on voudrait croire en l'autre pour pouvoir atteindre un accord.¹

5-La nature du processus de la négociation :

Les théoriciens distinguent deux types de négociation :

▪ *Négociation intégrative :*

Elle est orientée vers des objectifs communs, dans un contexte où les intérêts des parties sont convergents ou complémentaires et s'inscrivent dans une démarche de type *résolution de problèmes*.

▪ *Négociation distributive :*

Elle comprend des gagnants et des perdants, où la triche et le flou est permis ; tout sont tentés par l'option opportunité. Les objectifs sont réputés non conciliables.

6-Les différentes techniques de négociation :

Il existe des différentes techniques de négociation qui relève de la tactique au cours de la négociation, et ces techniques dépendent d'un négociateur à un autre.

- *La technique des pivots :*

Elle consiste à obliger l'adversaire à négocier sur des objectifs en fait secondaires mais formulés de manière exigeante. On cède alors sur ces objectifs secondaires et en contrepartie, on exige des concessions sur l'objectif principal.

1-GARBY Thierry, *op., cit.*, p. 17-18.

- ***Les techniques de maniement du temps :***

Elles consistent à jouer en allongeant la durée de la négociation pour user l'adversaire puis brutalement d'exiger des délais et de fixer des ultimatums. C'est une sorte de "guerre des nerfs" où les contraintes de temps se superposent pour déstabiliser l'adversaire.

- ***La technique "point par point":***

Elle consiste à découper la négociation point par point, thème par thème, et à chercher des séries de compromis. Cette technique permet de ne pas effrayer l'adversaire et de "grignoter" petit à petit ses positions.

- ***La technique des jalons :***

Consiste à faire admettre des points apparemment sans rapport avec le thème principal de la négociation pour finalement raccorder tous ces "petits jalons" et mettre l'adversaire devant le fait accompli. C'est une technique qui s'inspire du jeu de go et qui est d'orientation intégrative : le désaccord n'est jamais ouvert.

- ***La technique des bilans :***

Consiste à faire établir par l'adversaire la liste des prétentions qu'il souhaite obtenir en les traduisant immédiatement en termes d'avantages pour lui et d'inconvénients pour soi. Puis, dans un deuxième temps, on présente des solutions pour rééquilibrer ce bilan tout en respectant les intérêts des deux interlocuteurs.

Bien entendu, les solutions présentées alors sont les véritables objectifs que l'on poursuivait.

- ***La technique des quatre marches :***

Il s'agit d'un jeu de repli dans lequel il évoque les solutions de manière progressive. Il s'agit de présenter d'emblée quatre solutions et non pas deux comme c'est souvent fait de manière caricaturale. La première solution est au-delà de son propre seuil de rupture, elle est beaucoup trop avantageuse pour l'autre et dramatique pour soi. C'est en fait une solution de pure forme. La

seconde solution est peu avantageuse mais acceptable pour soi et excellente pour l'autre. La troisième est l'inverse de la seconde, finalement la quatrième est l'inverse de la première : idéale pour soi et inacceptable pour l'autre.

La technique consiste à présenter la première solution de manière à l'éliminer pour son côté injuste, dangereux... puis à détruire la solution suivante à l'aide d'arguments techniques solides et en profitant de la déstabilisation créée par la première présentation. Enfin, il ne reste que les deux dernières solutions, la troisième apparaissant finalement comme le compromis.

Une bonne technique de négociation serait celle qui réussira lire les attitudes physiques de l'autre partie, et celle qui se limite à l'utilisation du langage passif et actif et non pas verbal.

7-Les principes de négociation :

Toute négociation répond à des règles fondamentales qui doivent être comprises et assimilés pour savoir gérer une négociation spécifique, pour comprendre ce qu'il se passe, et pour pouvoir la mener vers un accord.

Il est possible de décrire le processus de négociation, les règles de jeu qui s'opèrent à travers cinq principes présentés comme suite :

- *Rationalité :*

Pour qu'une négociation soit rationnelle, il faut éviter que les solutions envisagées soient ressenties comme affectant personnellement les négociateurs et/ou les personnes qu'ils représentent. Si un problème affectif s'éclate, il faudra alors le traiter séparément et avant le problème de fond.

Chaque partie dispose d'une rationalité et a la même connaissance du processus de négociation que l'autre.

Chaque partie est dans une situation d'imperfection de l'information et tendra à maintenir l'autre dans cet état d'imperfection de l'information.

- *Somme positive*

Chaque partie choisit le résultat qu'elle préfère.

Il existe pour chaque partie, un point dit de sécurité appelé aussi point de référence, valeur ou prix de réserve en économie, front de résistance en psychologie ou point menace en théorie des jeux. Ce point de sécurité correspond au résultat en dessous duquel il y aura refus. Ce point peut correspondre au BATNA (Best Alternative To the Negotiated Agreement) qui est la meilleure option en cas de désaccord

Le point de sécurité est intégré par l'autre au cours du processus de négociation, et lui sert de point d'ancrage. Ces points sont flexibles, modulables au cours de la négociation.

Plus l'écart est grand entre le résultat et le point de sécurité, plus les parties accepteront de payer pour obtenir l'accord.

Dans une négociation conflictuelle, les possibilités sont affectées d'un coefficient de risque, et d'un autre tenant compte du temps nécessaire pour obtenir une décision finale, et à l'avoir exécutée ; moins les frais, moins les intérêts, moins la valeur du temps perdu à gérer le procès, et moins le bénéfice qu'on pourra faire des sommes obtenus amiablement. Tout ce qui est nettement au-dessus de ce chiffre est assurément bon à prendre ; tout ce qui est en dessous doit être rejeté. Et ce qui est autour est considéré comme le point d'équilibre de la négociation.

La BATNA permet aux parties de réaliser à partir de quel seuil l'une que l'autre à intérêt à accepter les propositions de l'autre.

- ***Equivalence***

Le refus ou l'acceptation du résultat de la négociation par une partie dépend du résultat obtenu par l'autre partie. S'il y ait équivalence des résultats, les parties acceptent.

L'évaluation qui est faite par les parties du résultat obtenu par l'autre est subjective et évolutive.

- **Réciprocité :**

Chaque partie attend de l'autre partie des concessions réciproques. L'absence ou l'insuffisance de réciprocité sera perçue comme une volonté de faire capituler, de battre l'autre ce qui fera échouer la négociation.

L'appréciation des concessions est, elle aussi, subjective.

Le seul moyen de casser cette barrière irrationnelle est de demander à l'autre partie de justifier son point de vue par des critères objectifs. En général, les parties refusent, elles préfèrent rester enfermées dans leur logique.

- **Distribution :**

Dans un processus de négociation, il n'est pas question d'efficacité ou de recherche de perfection. Il se peut que le résultat le soit, mais ce qui importe c'est que le résultat permet à chaque partie de satisfaire ses intérêts, sinon, elles chercheront d'autres solutions. Ainsi toute négociation doit se référer à des règles ou principes de comportements consensuels qui évitent les situations, où une seule exercerait son pouvoir.

8-La négociation étant un processus contingent :

Un processus de négociation ne suit pas un cheminement fixe, déterminé. Il peut revêtir des formes différentes ce qui aura une incidence sur le résultat. Un ensemble de facteurs influence toute négociation. Certains sont propres aux acteurs, à leur organisation d'appartenance, au contexte de la négociation ou aux stratégies déployées.

On peut commencer par considérer la culture, tant la culture des parties que celle des organisations auxquelles elles appartiennent, comme facteur d'influence de la négociation même si les études ne permettent pas toujours de démontrer de manière certaine des liens de causalité. Des éléments propres aux organisations auxquelles appartiennent les parties sont en mesure d'expliquer les orientations prises par les négociations. Ainsi certains ont étudié l'impact de la technologie intégrée dans le produit, et les stratégies suivies par

Exemple : Il ne faut pas négliger le rôle que tiennent les objectifs des parties, les rapports de pouvoir, de force, la confiance qui va s'instaurer entre les parties. On peut aussi mettre en évidence l'influence du temps en termes d'urgence, de pression qui va exercer sur les parties et les concessions qu'elles accepteront de faire ou refuseront. On peut aussi s'intéresser au temps depuis lequel les parties se connaissent et qui affecte le déroulement, les phases du processus de négociation tout comme les perspectives de futures négociations.

9-Éléments bloquants lors des négociations :

- Un jugement précipité.
 - La recherche d'une "seule et ultime" solution.
 - Croire que le gâteau est limité.
 - Considérer que les autres doivent régler leurs problèmes eux-mêmes.
 - Intensifier le conflit même si une analyse rationnelle suggérerait une stratégie contraire
- Égocentrisme
 - Notre orientation compétitive se renforce par le contexte.

Partie pratique

Chapitre IV

Présentation de l'entreprise

I- Les domaines d'étude :

1- Le lieu de l'étude : L'étude du terrain est faite dans l'entreprise SARL AMIMER CONSTRUCTION spécialement dans le département du personnel et de la gestion des ressources humaines. Son siège de cette entreprise se situe à la Lotissement n° 3 Seddouk centre La wilaya de Bejaia.

2- La durée de l'étude :

Selon la convention de stage, l'étude a pris un mois, du premier Avril jusqu'au premier Mai 2013. La première partie du temps a servi à la découverte de l'entreprise et à établir une pré-enquête servant la détermination de : l'échantillon de l'étude, la technique à utiliser ; pour enfin les testés sur le terrain. La deuxième partie du mois était consacré pour l'élaboration et la distribution du questionnaire pour enfin le récupérer. Il a fallu dix jours de plus que la durée précisée afin d'arriver à les récupérer, et ceci pour des raisons méconnu relatifs aux enquêtés.

II- Présentation de l'entreprise :**1- Présentation de SARL AMIMER CONSTRUCTION:**

AMIMER CONSTRUCTION est une société à responsabilité limitée, qui propose aux entreprises, Collectivités, Administrations, Particuliers, etc. ses services : travaux Publics, bâtiment, TCE et charpente métallique, tout en donnant ci- après succinctement un résumé de son historique.

2- Création de l'entreprise :

AMIMER CONSTRUCTION société à responsabilité limitée (SARL), crée le 28 mars 2005, au Capital social de 4 000 000,00 DA .Elle faisait partie

- Documents internes à l'entreprises AMIMER CONSTRUCTION.

d'Amimer Energie leader Algérien dans la fabrication de groupes électrogènes de toutes puissances confondues, crée en 1989.

Elle souhaite atteindre une expansion économique exceptionnelle tout en maîtrisant son essor dans la rigueur et la lucidité. Ceci grâce à son encadrement et à ses actionnaires qui ont acquis au fil des années des expériences affirmées dans le management en plus du niveau d'instruction (Maîtrise en Administration des Affaires MBA auprès de l'université de l'UQAM Montréal, Diplôme en étude d'Architecture, licence appliquées et Technologie Spécialité Génie Civil), sont rares les entreprises du secteur à avoir pu regrouper le niveau de compétence et d'expérience des associés.

Le profil exigé et la compétence sont un critère de choix pour un pouvoir de décision et les fonctions principales à déléguer à savoir la fonction Technique, fonction Comptabilité et fonction Ressources Humaines.

3- Moyens humains :

AMIMER CONSTRUCTION a débuté son activité par un personnel minimum mais qualifié, un effectif qui ne dépasse pas 29 personnes en totalité, entre le personnel administratif et le personnel du chantier, pour qu'elle puisse atteindre en 2010 un effectif de 271.

Pour mieux assurer son développement organisationnel, l'entreprise a pu profiter de la longue expérience professionnelle d'AMIMER ENERGIE, pour acquérir une bonne orientation en matière de management, et de former son personnel à chaque fois que la nécessité l'oblige.

4- Moyen matériel :

Pour se développer, l'entreprise a pris conscience qu'elle se devait un souci permanent pour offrir un produit reconnu conforme aux normes de l'art et à la pointe des techniques architecturales. Pour cela l'entreprise a pris les préventifs

nécessaires pour renforcer et moderniser la qualité de ces outils de production par une mise à niveau aux standards internationaux.

Dans une période de moins de trois ans d'activité, elle a pu assurer largement le matériel nécessaire pour garantir un régime de production approuvable à ses clients. (Grues, Bétonnières, Citernes (1500 et 2500 litres), Malaxeur, 02 Toyota, 01 Camion HD 270, Camion ISUZU et 03 bennes à béton (150 L).

5-Les investissements :

Tableau 8 : Les investissements de Amimer construction

Année	2007	2008	2009	2010
Logiciel	70 000,00	1 670 000,00	1 620 000,00	927 038,46
Topographie	50 370,00	96 270,00	134 000,00	
MATERIEL	130 241,95	545 222,59	4 529 917,29	6 337 723,16
Manutention	4 074 786,00	4 577 683,34	166 088,00	
Sécurité	-	11 000,00	8 400,00	
Transport	1 533 333,34	7 787 179,49	5 213 675,21	
Mobilier de Bureau	85 479,17	145 724,45	3 144 406,87	548 732,92
Bureautique	286 798,25	997 663,25	146 850,00	587 448,70
communication	13 360,01	85 204,01	40 156,04	196 324,80
Total	6 244 368,72	15 915 947,13	15 004 393,37	8 597 268,04

Source : réalisé par moi-même à partir des données collectées de l'entreprise.

Toutes ces améliorations et diversifications de nos activités nous ont permis d'acquérir plus de clientèles.

6-Les réalisations :**SARL AMIMER ENERGIE**

✚ Socles en béton armé, abris pour GE au niveau de : la BADR Cheraga, Hôpital de Constantine, Dal Chalef, Cacobatph (Hussein Dey, Cheraga, Batna), GGF (Illizi, El Oued, Bir Ahmed), CIM Ouaragla (Laghouat, Biskra), EGZIA Oran, COGIZ Oran, Sonatrach (08 abris), Banque d'Algérie à Bouira ;

✚ 07 Charpentes métalliques exportées à la Mauritanie ;

✚ Des travaux de génie civil au niveau de la Sonatrach Naama ;

✚ Sonelgaz pole diesel (SPE)

✚ Réalisation de 06 charpentes métalliques pour des groupes électrogènes au niveau de Sonatrach ORAN.

Et d'autres travaux réalisés en faveur de la SARL Amimer Energie : 02 charpentes avec couvertures, mur de soutènement, hangar en charpente, travaux de revêtements, de plomberie et de peinture et d'autres travaux d'aménagement.

✚ La réalisation de 26 abris pour les GE, en faveur d'AMIMER ENERGIE, qui sont repartis sur plusieurs wilayas du pays.

✚ Réalisation d'une fonderie : Sarl fonderie Altofer

✚ Réalisation des 15 logements à Tichy.

✚ Entreprise de promotion des logements familiaux (EPLF) de Bejaia: la réalisation des 92 logements et 36 locaux commerciaux à Seddouk.

✚ Réalisation d'une centrale électrique Diesel Sonelgaz (KDM1) : Bordj El Houes à Wilaya de Djanet.

🇩🇪 Ministère de l'éducation : réalisation d'un lycée 800/200 rat à Akbou bloc enseignement et réfectoire.

7-Evolution du chiffre d'affaire :

Le chiffre d'affaires de AMIMER CONSTRUCTION, qui se double annuellement est due à la confiance que lui manifestent tous ces clients, cela est bien le résultat direct des efforts matériels et financiers que déploie l'entreprise afin d'honorer ces engagements, soit en terme de qualité soit en terme de délais, d'où sa très bonne réputation, cela se répercute automatiquement sur les innombrables projets que l'entreprise parvient à décrocher et l'augmentation de ses parts du marché de construction.

Tableau 9 : Chiffre d'affaires de l'entreprise d'accueil.

Année	2007	2008	2009	2010
Chiffre d'affaires	71 799 098,05	179 406 959,60	400 525 898,94	212 670 911,66

Source : réalisé par moi-meme à partir des données collectées à l'entreprise.

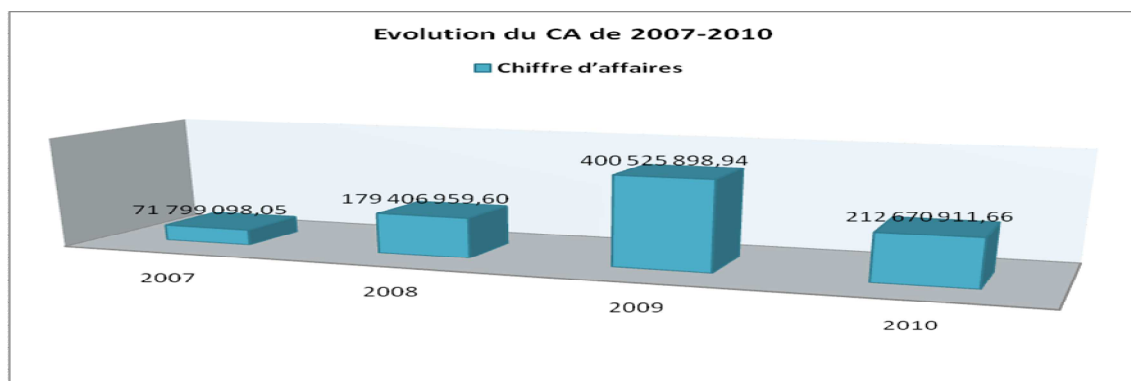


Figure 2 : Evolution du chiffre de l'entreprise d'accueil.

- Documents internes à l'entreprises AMIMER CONSTRUCTION.

Chapitre V

Analyse et interprétation des résultats

1-Les caractéristiques de l'échantillon de recherche.**Tableau 10 :** La répartition de l'échantillon selon le sexe.

Sexe	F	%
Féminin	11	22
Masculin	39	78
Total	50	100

Ce tableau illustre la composition de l'échantillon selon le sexe. Les chiffres indiquent un avantage remarquable pour le sexe masculin avec 78 %. Tandis que les femmes représentent seulement 22 %. Cette différence s'explique par la nature du travail au sein de Amimer, construction qui est de nature exécutif.

Tableau 11 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

	F	%
Primaire	24	48
Moyen	15	30
Lycéen	7	14
Niveau supérieur	4	8
Total	50	100

Ce tableau illustre le niveau d'instruction de l'échantillon étudié.

Le tableau montre que les employés de niveau d'instruction primaire sont suivis par le niveau moyen qui représente un pourcentage de 30%. Puis le niveau lycéen avec un taux de 14% et finalement les employés ayant un niveau supérieur qui représente 8% de l'échantillon étudié.

Tableau 12 : La répartition des enquêtés ayant des conflits selon le niveau d'instruction

	F	%
Primaire	7	31,81
Moyen	12	54,54
Lycéen	3	13,63
Niveau supérieur	0	0
Total	22	100

Les données du tableau montrent que la plupart des enquêtés ayant des conflits sont d'un niveau d'instruction moyen avec un taux de 54,54% suivie par le niveau primaire 31,81%, et un pourcentage de 13,63% des employés qui entrent en conflit au niveau lycéen.

On remarque dans le tableau que le niveau supérieur est absent, chez les employés ayant des conflits.

Tableau 13 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge.

Âge	F	%
[23-30]	22	44
[31-38]	16	32
[39-46]	9	18
[47-54]	3	6
50	50	100

Le tableau ci-dessus illustre la composition de la population d'étude selon la catégorie de leurs âges qui se situe entre [23ans- 54 ans].

On remarque dans le tableau que la catégorie d'âge de [23 ans-30ans] est la plus imposante avec le taux de 44%, et la catégorie d'âge la moins imposante est celle de [47ans- 54ans] avec un taux de 6%.

La catégorie d'âge de [47- 54] correspond à la période où l'entreprise a connu ses débuts et y ont assisté à mettre sur pieds l'entreprise, donc ces salariés ont fait leurs carrières chez AMIMER CONSTRUCTION.

La catégorie d'âge [23- 30] correspond au temps présent, car avec l'évolution de mode de production, l'entreprise a besoin de recruter des jeunes diplômés et formés de nouvelles technologies de travail.

Tableau 14: La répartition de la population selon la catégorie socio-professionnelle.

Les catégories	F	%
Cadre sup	4	8
Cadre	6	12
Agents de m	8	16
Agent exécution	32	64
Total	50	100

Le tableau ci-dessus montre que notre échantillon est dominé par la catégorie des agents d'exécution avec 64%, suivie par les agents de maîtrise avec un taux de 16%

Tableau 15: La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Ancienneté	F	%
Moins d'un an	16	32
De 1 à cinq ans	24	48
Plus de cinq ans	10	20
Total	50	100

Les données du tableau ci-dessus montre que la catégorie d'ancienneté la plus imposante de notre population d'étude est la catégorie de [1an à cinq ans], tandis que la catégorie d'ancienneté de [plus de cinq ans] est la moins imposante avec un taux de 20%.

2-Analyse des résultats.

Tableau 16: La situation du désaccord selon le sexe.

situation de désaccord sexe	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	T	%
F	4	36,36	07	63,63	11	22
M	18	46,16	21	53,84	39	78
Total	22	44	28	56	50	100

Le tableau illustre le taux de présence de conflit de travail, et représente la corrélation entre le sexe et la présence d'une situation de désaccord pour les enquêtés dans leurs lieux de travail.

Le tableau montre un pourcentage de 56% de réponses « Non » contre 44% de réponses « Oui ». On voit une légère domination d'homme dans la

probabilité de rentrer dans un désaccord avec un taux de 46,15% par rapport à 36,36% pour les femmes.

Les désaccords sont des initiations à des conflits. Ils apparaissent fréquemment dans un lieu de travail pour des raisons multiples. D'après les pourcentages du tableau, on constate que le conflit s'incruste dans les deux catégories de sexe que ce soit les hommes ou les femmes, nul d'eux n'est écarté, mais on distingue selon le tableau, que les hommes ont plus tendance à entrer en conflit avec un taux de 46,15%, cela revient à ce que les hommes ne craignent pas de montrer leurs mécontentements et leurs désaccords face à une situation, qu'ils rencontrent contrairement aux femmes qui marquent un pourcentage de 36,36%. Qui préfèrent de subir plutôt que de montrer leurs désaccords.

Tableau 17: La situation de désaccord selon la catégorie socioprofessionnelle.

Situation de désaccord Catégorie socioprofessionnelle	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	T	%
Cadre sup	00	00	4	100	4	8
Cadre	2	33,33	4	66,66	6	12
Agent de maîtrise	3	37,5	05	62,5	8	16
Agent d'exécution	17	53,12	15	46,87	32	64
Total	22	44	28	56	50	100

Le tableau illustre un croisement entre la variable de la catégorie socio-professionnelle des enquêtés et celle du taux de présence des situations de désaccord dans leur lieu de travail.

On remarque un pourcentage de 56% des enquêtés qui ont dit non pour l'existence de tensions dans leur lieu de travail, mais cela ne nie pas que

Comème 44% des salariés sont en désaccord, dont on voit qu'il touche beaucoup plus la catégorie des agents de maitrises avec un pourcentage de 53,12 puis les agents d'exécutions avec un taux de 37,5%.

Seul la catégorie des cadres supérieurs n'est pas touchée par le désaccord, parce qu'ils ne subissent aucun ordre de qui que se soit pour ressentir une pression qui ferait éventuellement montrer les tensions.

La variation des taux d'existence des conflits dans un lieu de travail chez les salariés par rapport à leurs catégories, est due à la nature de travail. Cette domination des agents d'exécution vient du fait qu'ils sont nombreux par rapport aux autres catégories socioprofessionnelles et ils subissent des pressions de leur part pour finalisation des projets à temps mais d'un autre coté, il ne leurs fournissent pas les moyens suffisamment sophistiqués pour cela.

Les statuts des deux catégories : agents de maitrises et agents d'exécutions dans le milieu de travail n'ont pas besoin de désaccord pour s'affirmer, c'est pour cela qu'on voit une très légère différence de leurs implications dans des conflits de travail.

Tableau 18 : Les désaccords qui aboutissent à des conflits de travail selon les enquêtés

	Fréquence	Pourcentage
Fréquemment	18	81,81%
Rarement	3	13,63%
Jamais	1	4,54%
Total	22	100%

Ce tableau illustre le taux de désaccord qui se transforme en conflit

Le tableau montre que la majorité des désaccords des enquêtés aboutissent à des conflits de travail, dont 81,81% enquêtés affirment la transformation de leurs désaccord en conflit.

Selon CROZIER et FRIEDBERG, l'acteur n'hésite pas à entrer dans des situations conflictuelles pour le contrôle des zones d'incertitudes, et c'est ce que nous avons vu dans le tableau. En entrant dans un désaccord l'employé se voit remit en cause, alors il déclenche une sorte de système d'auto-défense qui est le conflit.

La majorité des enquêtés déclarent que leurs désaccords aboutissent en conflits.

Tableau 19: Les désaccords qui aboutissent à des conflits selon les catégories socioprofessionnelles :

catégories socio-professionnelles tension	Cadre supérieur		Cadre		Agent de maîtrise		Agent d'exécution		Total	
	F	%	F	%	F%	%	F	%	F	%
Fréquemment	00	00	2	100	2	66,66	12	70,58	16	72,72
Rarement	00	00	00	00	1	33,33	4	23,52	5	22,72
Jamais	00	00	00	00	00	00	1	5,88	1	4,54
Total	00		2		3		17		22	100

Le tableau présente un croisement entre la variable de la catégorie socio-professionnelle et l'intensité des situations de désaccords dans les lieux de travail.

D'après le tableau, les désaccords aboutissent fréquemment aux conflits avec un taux de 72,72%, suivi par un taux de 22,22% de l'ensemble des enquêtés qui déclarent que leurs désaccords aboutissent rarement aux conflits.

Le tableau indique que la catégorie Des cadres affirme que leurs conflits aboutissent *fréquemment* aux conflits avec un pourcentage de 100%. Cela s'explique par la position qu'occupe cette partie de l'organisation, ils ne sont un peu loin du mouvement organisationnel puisqu'ils ne sont pas en communication directe avec les autres catégories socio-professionnelle telles que les agents d'exécution. C'est derniers affirment aussi cette option avec un taux de 70,58, suivie par les agents de maitrise avec 66,66%.

33,33% de la catégorie socio-professionnelle des agents de maitrise qui disent que leurs conflits ont *rarement* tendance à rentrer en conflits.

C'est toutes les catégories socio-professionnelles qui déclarent que les désaccords aboutissent *fréquemment* aux conflits, à l'exception des cadre supérieurs qui d'après eux y'a pas de conflits.

Tableau 20: Répartition des enquêtés selon le caractère des conflits

Caractère	F	%
Personnel	03	13,63
Professionnel	19	86,36
Total	22	100

Le tableau représente la corrélation entre les enquêtés et le caractère du conflit.

On remarque que c'est les conflits de caractère professionnel qui dominant le milieu de travail avec pourcentage de 86,36% contre un taux de 13,63% des conflits de caractère personnel. D'après cette remarquable différence, c'est le milieu organisationnel (méthodes de travail, relations, informations...), et les pressions professionnelles qui poussent l'employé à décharger un conflit.

Tableau 21 : Répartition des enquêtés selon les raisons des conflits.

Raison	F	%
Auto-défense	09	18
La haine	02	4
Relations de travail	39	78
Total	50	100

Ce tableau présente les raisons qui poussent les enquêtés en conflit.

Selon les chiffres du tableau, c'est la modalité des relations de travail qui domine avec un pourcentage de 78%, suivi par l'auto-défense avec un taux de 18% et finalement la haine 4%.

Comme SIMMEL le voit c'est l'interaction entre les salariés qui forment un processus de socialisation dans l'entreprise qui pousse les employés à ne pas hésiter à entrer en conflit. Cela est vérifié dans notre tableau.

Lorsque l'acteur est disposé d'une relation solide avec les autres employés, ou qu'il a une influence remarquable au sein de l'entreprise, il lui sera alors paru facile d'entrer en situation conflictuelle vu qu'il se sent sûr d'arriver à l'objectif voulu atteindre par le conflit.

Les conflits sont toujours dus aux raisons qui soient objectives ou subjectives.

Tableau 22: La nature des conflits selon la catégorie socio professionnelle

Nature des conflits Catégorie socio-prof	Personnel								Professionnel								Total			
	Idée		Valeur		Intérêt		objet		Relation de travail				information							
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Cadre supérieur	00								00								00			
Cadre	1	50	0	0	1	50	0													
	2				100%				0				0				2	100%		
Agent de maîtrise	0								1	33,33	2	66,66	5							
	0								3				100%				3	100%		
Agent d'exécution							1	100	9	56,25	7	43,75	17		100					
	1				100%				16				100%							
Total	2	66,66	0	0	1	33,33														
	3				100%				19				100				22	100		

Le tableau représente le croisement entre la nature des conflits et la catégorie socio-professionnelle des enquêtés.

D'après les chiffres du tableau, on remarque que les conflits de nature professionnelles dominent le milieu de travail avec un taux de 86,36%, par contre, les conflits de caractères personnels, représentent un taux de 13,63% des enquêtés.

On remarque que les conflits les plus importants, sont les conflits relation de travail avec un taux de 45,45%, suivies par les conflits d'information avec 40,90%.

On voit que chaque catégorie socio-professionnelle a un type de conflit de nature différente, relative aux types des tâches et de responsabilités.

Le tableau montre que pour les cadres, c'est les conflits d'idée avec 50% et d'intérêt 50%, qui dominent. Ceci s'explique d'un côté par le manque d'interaction avec les autres catégories socio-professionnelles dont leurs relations avec les autres employés sont limitées. De l'autre côté ils veulent s'imposer dans l'entreprise.

Les agents de maîtrise ont tendance à avoir des conflits d'information avec un taux de 43,75%. Ils réclament ne pas être fournis des informations nécessaires pour qu'elle s'en charge et maîtrisent le travail.

Les agents d'exécutions marquent un taux de 56,25% de conflits de relations de travail et 43,75% pour les conflits d'informations. Cette catégorie manque de communication avec les autres catégories qui sont administratives. Les agents d'exécution ne font qu'exécuter les ordres et cela fait naître chez eux un sentiment d'infériorité et ainsi d'immotivation. Les exécutants subissent alors une prérogative de leurs supérieurs contre un salaire très bas. Ce que Karl Marx affirme dans sa théorie de classes sociales (bourgeois et prolétaire), il affirme qu'il existe une inégalité entre les catégories socioprofessionnelles, autrement dit ; l'intérêt porté aux différentes catégories est différent, que ce soit au niveau personnel, affectif, financier ou professionnel.

Toute catégorie socio-professionnelle est spécifiée d'un type de conflit relatif à ses responsabilités et à ses tâches.

Tableau 23 : l'intensité des conflits selon le sexe :

Intensité du conflit Sexe	Discussion		Dispute		Violence physique		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
F	7	63,63	4	36,36	0	0	11	22
M	24	61,53	13	33,33	2	5,15	39	78
Total	31	62	17	34	2	4	50	100

On remarque que les conflits peuvent évoluer jusqu'à arriver une dispute orale avec un taux de 34%, mais la majorité des conflits sont restés au niveau de discussion avec un pourcentage de 62%.

Les employés ont tendance à discuter de leurs conflits avant toute dispute, les cas de violences physiques sont très rares. Ils se font qu'à 4%.

D'après le tableau, les femmes ont plus tendance à rentrer en discussion avec 63,63% des hommes, et en dispute avec 36,36% et 33% pour les hommes. Cela s'explique par le nombre élevés des hommes par rapport aux femmes.

Le tableau montre que les deux sexes évitent la violence physique parce que les entreprises sanctionnent sévèrement ce genre de comportement que se soit par un simple avertissement, un renvoi, ou encore des poursuites juridiques.

Tableau 24 : Le stade de régulation des conflits selon le sexe

stade sexe	Entre employer		Le syndicat		L'inspection de travail		La direction		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Féminin	3	75	0	0	0	0	1	25	4	18,18
Masculin	8	44,44	2	11,11	2	11,11	6	33,33	18	81,81
Total	11	50	2	9,09	2	9,09	7	31,81	22	100

Le tableau représente le croisement des deux variables qui sont le stade des conflits et du sexe des enquêtés.

On remarque alors dans le tableau que la plupart des conflits sont réglés entre les employés avec un pourcentage de 50%, la direction prend en charge 31,81% des cas suivie par le syndicat avec 9,09% et pareil pour l'inspection du travail.

La catégorie des femmes à tendance à régler leurs conflits entre-elles avec un taux de 75% tandis que les hommes marquent seulement 44,44%, ils ont tendance à se diriger vers la direction pour la résolution de leurs conflits 33,33%. Dans ce stade (la direction) les femmes ne veulent pas prendre des risques en allant présenter leurs conflits à la direction.

Les femmes essayent au maximum de régler leurs conflits entres elles-mêmes alors que les hommes n'hésitent pas de compliquer les situations conflictuelles en se dirigeant vers la direction pour la résolution de leurs conflits.

Tableau 25 : l'intensité des conflits selon leurs stades :

Stade L'intensité	Entre les employés		Le syndicat		La direction		L'inspection de travail		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Discussion	8	47,05	2	11,76	4	23,52	3	17,64	17	70,83
Dispute	2	66,66	0	0	1	33,33	0	0	3	12,5
Violence Physique	2	50	0	0	2	50	0	0	4	16,66
Total	12	50	2	8,33	7	29,16	3	12,5	24	100

Le tableau ci-dessus représente l'intensité des conflits selon leurs stades de leurs évolutions.

Comme on l'a déjà vu précédemment, et comme l'indique aussi ce tableau, les conflits ont tendance à avoir une intensité de discussion dont on remarque que dans tous les stades ou les pourcentages sont rapprochés.

D'après le tableau, il serait possible d'estimer l'intensité des conflits atteinte par les stades. Donc le premier degré est dans les 60 de possibilité et le deuxième degré pourra être à 30 % tandis que le troisième degré qui est la violence qui peu marquer 10%, celle-ci est très rare.

Les intensités des conflits ne sont pas vraiment influencées par le stade de sa résolution.

Tableau 26 : l'intensité de la situation de conflit selon la catégorie socio-professionnelle

intensité des conflits / catégorie socio-professionnelle	Un entrainement		Un choix		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieur	0	0	0	0	0	0
Cadre	1	50	1	50	2	9,09
Agent de maîtrise	2	66,66	1	33,33	3	13,63
Agent d'exécution	07	41,17	10	58,82	17	77,27
Total	10	45,45	12	54,54	22	100%

Le tableau représente la corrélation entre l'intensité de la situation du conflit et la catégorie socio-professionnelle.

On remarque une légère différence entre les enquêtés choisissant la situation conflictuelle qui est d'un taux de 54,54%, et ce qui ont affirmé être entrainés par les événements sont de 45,45. Cela confirme l'expression de LAFAYE qui dit que le conflit est une par du système, est le système est un construit.¹

D'après le tableau, les agents d'exécution ont plus tendance à choisir le conflit avec 58,82%, contre cadres suivies par 33,33% des agents de maîtrise. Malgré leurs positions dans l'entreprise et le risque de l'environnement, les agents d'exécution n'hésitent pas à entrer en conflits. Tandis que les agents de

1 : LAFAYE CLAUDETTE, sociologie des organisations, Arnaud Collin, Evreux, 2005 .p32 .

maitrise affirment que c'est un enchainement des événements avec un pourcentage de 66,66%, un agent de maitrise n'a aucune raison rationnelle le poussant à choisir lui-même d'entrer en conflit.

Le conflit peut être soit choisi, soit imposé comme une partie du système.

Tableau 27: l'altitude des enquêtés face aux conflits

Attitude	F	%
Evitement	10	41,66
Démission	1	4,16
Recherche de solution	9	37,50
Dénégation	3	12,50
Réaction agressive	1	4,16
Total	24	100%

Ce tableau représente les attitudes qui peuvent prendre les enquêtés face à leurs conflits.

Les chiffres de ce tableau montrent que la plupart des enquêtés préfèrent fuir le problème. Autrement dit, adopter l'attitude d'évitement avec un taux de 41,5%, suivie par la dénégation, ainsi que la démission et la réaction agressive qui marquent toutes les deux un pourcentage de 4,16%.

Ces attitudes sont une manière pour les employés pour tenter d'éviter ou de sortir du conflit.

L'évitement est l'attitude la plus utilisée par les enquêtés pour des raisons multiples, que ce soit personnelles ou professionnelle. Une fois l'enquêté est entré en conflit, il tente de trouver des solutions

Tableau 28 : Les stratégies de gestion des conflits évoqués par les enquêtés.

Stratégie	Fréquence	Pourcentage
Négociation	8	36,36
Médiation	2	9,09
Arbitrage	1	4,54
Confrontation	3	13,63
Collaboration	3	13,63
Evitement	5	22,72
Total	22	100

Le tableau illustre les stratégies de gestion des conflits évoquées par les enquêtés.

D'après les données du tableau la négociation est la stratégie de régulation des conflits la plus évoquée par les enquêtés avec un pourcentage de 36,36%, suivie par l'évitement avec 22,72%, puis la confrontation et la collaboration avec un taux de 13,63%, puis la médiation avec 9,09%, finalement l'arbitrage avec 4,54%.

Tableau 29 : L'influence de la stratégie de gestion des conflits sur leurs régulations :

stratégie régulation des conflits	négociation		Médiation		Arbitrage		Confrontation		collaboration		Evitement		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	2	25	1	50	1	100	0	0	1	33,33	2	40	7	31,81
Non	0	0	0	0	0	0	1	33,33	1	33,33	0	0	2	9,09
Parfois	6	75	1	50	0	0	2	66,66	1	33,33	3	60	13	59,09
Total	8	36,36	2	9,09	1	4,54	3	13,63	3	13,63	5	22,72	22	100

Ce tableau illustre le croisement entre deux variables entre stratégie de gestion des conflits et son influence sur la régulation des conflits.

Le tableau montre que 100% des enquêtés choisissant l'arbitrage comme stratégie de gestion de leurs conflits, ont répondu *oui* pour leur régulation. La négociation est jugée comme stratégie de gestion des conflits qui les régule *parfois* avec un pourcentage de 75% tandis que les enquêtés ayant choisis la confrontation sont de 66,66% de réponse *parfois*.

Les stratégies de gestion des conflits sont multiples et qui se déroulent de façon différente l'une de l'autre. Le tableau indique les jugements des enquêtés sur leur efficacité, d'après ces chiffres la régulation est l'arbitrage sont les stratégies qui méritent un terme aux conflits avec un taux de 31, 81.

Tableau 30 : L'influence de l'attitude sur la situation socio-professionnelle

Situation socio-prof / Attitude	Cadre supérieur		Cadre		Agent de maîtrise		Agent d'exécution		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Evitement	0	0	1	50	2	66,66	7	41	10	45,45
Démission	0	0	0	0	0	0	1	4,54	1	4,54
Recherche de solution	0	0	1	50	1	33,33	5	22,72	7	31,81
Dénégation	0	0	0	0	0	0	3	13,63	3	13,63
Réaction agressive	0	0	0	0	0	0	1	4,54	1	4,54
Total	0	0	2	9,09	3	13,63	17	77,27	22	100

Ce tableau représente la relation entre les attitudes et la situation socio-professionnelle.

D'après les données du tableau, on voit que l'attitude d'évitement est la plus adaptée par les différentes catégories socio-professionnelles avec un taux de 45,45% suivie par la recherche de solutions avec 31,81% puis la dénégation avec un taux de 13,63% suivie par les deux attitudes similairement adoptées avec un taux de 4,54%.

On aperçoit un plus grand pourcentage pour les agents de maîtrise qui ont tendance à adapter une attitude d'évitement des conflits avec 66,66% suivie par les cadres 50%, puis les agents d'exécution avec un taux de 41% . Cela peut s'expliquer par leurs craintes des conséquences qui surgissent après un conflit et pour cela, ils préfèrent éviter d'entrer en situation conflictuelle.

50% des cadres ont tendance de résoudre le conflit en adoptant une attitude recherche de conflit, et 33,33% des agents de maîtrise puis 22,72% des agents d'exécution, cela est dû à leur sentiment de responsabilité entre les autres en tant que cadres et donneurs d'ordres.

On remarque un très bas pourcentage pour les deux attitudes (démission, réactions agressives), les catégories socio-professionnelles ont tendance à résoudre ou à éviter le conflit, et cela par peur de perdre des avantages à l'avenir ou carrément s'être licenciés, et c'est pour cela qu'il n'arrive pas pour la dénégation ou la démission.

Le choix des cadres supérieurs est nul pour toutes les attitudes, cela nous laisse à dire que les cadres supérieurs n'ont pas rencontrés des conflits dans leurs milieux de travail.

Les catégories socio-professionnelles ayant un conflit ont plus tendance à adopter des attitudes d'évitement ou bien de recherche de solutions.

Tableau 31 : L'impact du niveau d'instruction sur les raisons des conflits

Niveau d'instruction Les raisons des conflits	Primaire		Moyen		Lycéen		Niveau supérieur		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Auto-défense	2	28,57	4	33,33	3	100	0	0	9	40,90
La haine	1	14,28	1	8,33	0	0	0	0	2	9,09
Relation de travail	4	57,14	7	58,33	0	0	0	0	11	50
Total	7	31,81	12	54,54	3	13,63	0	0	22	100

Le tableau ci-dessus montre une relation entre les raisons de conflits de la plus dominante est celles des relations de travail avec un taux de 50%, suivie par l'auto défense avec 40,90% puis la haine avec 9,09%.

La catégorie ayant un niveau d'instruction moyen marque un pourcentage de 58,33% pour les raisons de relations de travail suivie par celle d'un niveau primaire avec 57,1%, cela s'explique par le manque de maîtrise, de communication des deux niveaux, ce qui provoque des malentendus qui aboutissent alors à un des conflits .

Les lycéens ont toujours des conflits qui sont dus à leurs auto-défenses avec 100% comme le montre le tableau suivis par la catégorie du niveau moyen avec 33,33% puis le niveau primaire avec un pourcentage de 28,57%

La haine est une raison créant un conflit chez les employés qui ont un niveau d'instruction primaire avec un taux de 14,28%, et moyen avec 8,33%. Les employés qui sont au niveau primaire ou moyen n'attendent pas trop de l'entreprise, et n'espère entrer aucune intérêt (promotion par exemple), alors

cela crée chez eux un sentiment d'infériorité, qui mène à la jalousie des autres ainsi à les haïr.

On remarque dans le tableau que les employés d'un niveau supérieur, ne manque aucune des raisons qui mènent aux conflits, cela nous laisse à supposer qu'ils n'ont pas de conflits.

Tableau 32 : Répartition des enquêtés selon la situation socio-professionnelle et les stratégies adoptées

catégorie socio-professionnelle stratégie de gestion de conflit	Cadre supérieur		Cadre		Agent de maîtrise		Agent d'exécution		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Négociation	0	0	2	100	2	66,66	4	23,52	8	36,36
Confrontation	0	0	0	0	1	33,33	2	11,76	3	13,63
Collaboration	0	0	0	0	0	0	3	17,64	3	13,63
Médiation	0	0	0	0	0	0	2	11,76	2	9,09
Arbitrage	0	0	0	0	0	0	1	5,88	1	4,54
Evitement	0	0	0	0	0	0	5	29,41	5	22,72
Total	0	0	2	9,09	3	13,63	17	77,27	22	9,09

Le tableau montre la relation entre la situation socio-professionnelle et les stratégies adoptées

Les données du tableau révèlent que c'est la négociation qui est la stratégie la plus utilisée dans la gestion des conflits avec un taux de 36,36% suivie par l'évitement avec 22,72%, puis la collaboration et la confrontation avec un taux de 13,63%, finalement la médiation avec 9,09% .

D'après le tableau, la catégorie des cadres a totalement tendance à utiliser la négociation pour résoudre les conflits avec un taux de 100% suivi par les agents de maîtrise avec 66,66% puis les agents d'exécution.

La négociation résout le plus de conflits parce que les protagonistes ici veulent tous que le conflit soit réglé d'une façon amicale. Ils auront plus de solutions qui pourraient gérer le problème, et plus de probabilités qu'il soit résolu. Les agents d'exécution marquent un taux de 29,41% pour la stratégie d'évitement, et 23,52 pour la négociation.

On remarque que les cadres supérieurs n'ont choisi aucune des stratégies.

La négociation est la stratégie la plus utilisée par les enquêtés ayant des conflits classés dans des différentes catégories socio-professionnelles, surtout celle des cadres et des agents d'exécution.

Tableau 33 : La répartition des enquêtés ayant des conflits selon la stratégie

La stratégie	Fréquence	Pourcentage
La négociation	8	36,36
La confrontation	3	13,63
la collaboration	3	13,63
La médiation	2	9,09
L'arbitrage	1	4,54
L'évitement	5	22,72
Total	22	100

Le tableau représente la stratégie de gestion des conflits la plus choisie par les enquêtés ayant des désaccords au travail.

Selon les données du tableau, les enquêtés ont plus tendance à choisir la négociation comme méthode ou stratégie de gestion des conflits, avec un taux

de 36,36%. L'évitement représente 22,72% des réponses, puis suivent la confrontation 13,63% et la collaboration 13,63% et ensuite la stratégie de médiation avec un taux de 9,09% enquêtés ayant un conflit dans leur milieu de travail et finalement l'arbitrage avec 4,54%.

La stratégie de négociation est plus utilisée par les protagonistes, parce qu'elle les rassure de régler leurs conflits entre eux, l'évitement et les autres stratégies suivent après.

La plupart des enquêtés ont tendance à utiliser la négociation comme stratégie de gestion des conflits, ils affirment qu'elle est la plus fiable et la plus exhaustive.

3-Interprétation des résultats d'étude.

Après l'analyse des données effectuée, on va vérifier les hypothèses, et qui selon les résultats déjà vu, sont confirmées :

« Le conflit est inévitablement existant dans le monde de travail ».

D'après la théorie, le conflit est un phénomène tout à fait normal, il fait partie du système organisationnel. BOUDIEU le considère comme *la dynamique du système qui est un construit social est riche en acteurs qui le construisent, puis qui se soumettent, et qui se structurent dans ce système*. A un moment donné, les acteurs de cette dynamique se retrouvent en situations conflictuelles dont ils disputent du pouvoir dans l'entreprise pour gagner une certaine marge de liberté.

1-La 1^{ère} hypothèse :

« Les tensions de travail aboutissent généralement aux conflits. »

Un malaise ou bien un malentendu dans un environnement de travail peut conduire un employé à une décision de démission ; mais dans certains cas les

employés préfèrent surtout exposer leur problème en vue d'une régulation satisfaisante, que de quitter leurs emplois, et c'est en réclamant et en signalant un désaccord dans le travail que ce soit avec les méthodes de travail, ou avec un autre employé, qu'on crée une tension. Ainsi ces dernières se développent si elles ne sont pas résolues dans les plus brefs délais, et deviennent des situations difficiles à gérer et à résoudre et qu'on appelle situations conflictuelles.

C'est le cas dans notre étude, dont on a pu confirmer cette hypothèse dont 81,81 des enquêtés ont affirmé que leurs désaccords aboutissent aux conflits. Tableau 18. La majorité des employés de la SARL AMIMER CONSTRUCTION affirment que leurs tensions aboutissent généralement à des situations conflictuelles pour que leurs désaccords soient résolus.

1-La 2^{ème} hypothèse :

« La stratégie de négociation est la méthode la plus utilisée et la plus fiable pour la résolution des conflits. »

Selon la théorie, la négociation est une stratégie assez efficace pour en sortir d'un conflit, comparée aux autres stratégies de régulation des conflits, et cela avec un résultat bénéfique pour les deux parties de la négociation.

La négociation est considérée la méthode maîtresse pour la résolution des conflits car elle propose plus de solutions que les autres stratégies de gestion des conflits. Elle permet la compréhension de chaque partie des aspirations de l'autre partie et ainsi de régler le conflit calmement.

Selon les données du terrain, cette hypothèse est confirmée.

En premier lieu, on a remarqué que l'ensemble des enquêtés nous parlent de la résolution des conflits par la négociation et qu'ils sont pour la mise en œuvre de cette stratégie, ils nous ont informé que leurs chefs hiérarchiques et même le directeur du complexe, permettent de discuter sur tous types de

problèmes 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 nature de tâche exécutée, donc on constate qu'ils sont suffisamment en mission qui exige un savoir et savoir-faire et une expérience dans le domaine de la négociation.

La majorité des enquêtés affirme que la négociation est la meilleure façon de régler un conflit dont. Le tableau 28 prouve cela avec un pourcentage de 36,36% des enquêtés ayant un conflit qui affirment que la négociation est la stratégie la plus utilisée est la plus adéquate pour la régulation d'un conflit de travail. Le tableau n 32 montre que c'est toutes les catégories socio-professionnelles qui affirment cela.

En conclusion, on est arrivé à confirmer notre deuxième hypothèse qui dicte que la négociation est la méthode la plus choisie, et utilisée pour la résolution des conflits.

Conclusion

Conclusion

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

Les conflits sont un phénomène coexistant avec le monde de travail.

Par gestion des conflits on entend toutes les méthodes de gestion des conflits qui ont pour objet de parvenir à une résolution commune d'un conflit en transformant tous les intéressés en décideurs actifs et conscients de leurs responsabilités. La gestion des conflits est devenue une discipline à part entière dans les années 60 pour répondre aux changements sociaux, à l'évolution des institutions et aux souhaits du secteur public et du secteur privé de régler les conflits. La gestion des conflits permet aux acteurs d'engager un dialogue constructif et de trouver des solutions communes aux conflits entre les personnes ou les groupes. Au cours des quarante dernières années cette discipline a évolué dans de nombreuses directions, la dernière tendance étant d'atténuer les différences entre les différents courants de pensée.

En se focalisant sur les méthodes de gestion des conflits dans notre recherche, on a pu entrer dans le mouvement des organisations pour observer et connaître la réalité des relations sociales au sein des entreprises. C'est dernières sont complexes et pas toujours facile à gérer.

La naissance des conflits interpersonnels du travail est dû à plusieurs facteurs et raisons qui sont soit à l'intérieur de l'organisation c'est-à-dire relations de travail, soit viennent de l'extérieur c'est-à-dire de différentes dialectiques qui traversent le tissu social de l'employé.

La négociation est finalement la stratégie privilégiée qui trouve une issue satisfaisante et non violente à toute situation conflictuelle. Quand un conflit de travail est résolu amiablement, cela permet de créer un équilibre du climat social.

Liste bibliographique

Liste bibliographique :

- 1-ADELSON. B. Developing strategic alliances : A framework for collaborative negotiation in design, Research in engineering design, London.
- 2-ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences A humaines, édition Casbah, Alger, 1997.
- 3-AUDEBERT Patrick, La négociation, Edition d'organisation, paris, 1995.
- 4-BOUDON Raymond et autres, dictionnaire de sociologie, édition Larousse, Paris, 2000.
- 5-BOURDIEU Pierre, Choses dites, Minuit, Paris, 1987.
- 6-BOURQUE. R et THUDEROZ C, Sociologie de la négociation, Ed La Découverte, Paris, 2002.
- 7-BOUTENOUCHE Mostafa, Société et modernité : les principes du changement social, Office des publications universitaires, Alger, 2004.
- 8-BREARD. R et PASTOR P, gestion des conflits, Ed .LIAISONS, Paris, 2002.
- 9-BOY. J. C. Dudek et S. Kushel, Management de projet fondement, méthodes et techniques, DEBOEK Université, Paris Bruxelles, 2003.
- 10-CARRE Christotophe, Sortir des conflits avec les autres, EYROLLES, Paris, 2004.
- 11-CITEAU Jean pierre, Gestion des ressources humaines, 3^{eme} édition, Armand colin, 2000.
- 12-COMPERE Bernard, Régulation des conflits du travail, Edition d'organisation, 2002.
- 13-DALLAN SHIMON. L. et les autres. Psychologie de travail et comportement organisationnel, 2^{eme} édition, Gaétan Morin, Canada, 2002.
- 14-DELAS J.P et MILLY B. Histoires des pensées sociologiques, DALLOZ, Paris, 1998
- 15-DUNLOP Jhon, Dispute, resolution, negotiation, and consensus building, AUBERN House publishing. Dover.
- 16-DUPONT C. La négociation conduit ,théorie, applications, DALLOZ, Paris, 1994.

- 17-FEREOLLO Gilles, Lexique des sciences sociales, 2^edition Armand colin, Paris, 2000.
- 18-FILLEAU M.G., MARQUES-RIPOULL C. Théorie de l'organisation et ou de l'entreprise, Ellipe, paris, 1999.
- 19-GARBY Thierry, La gestion des conflits, ECONOMICA, Paris, 2004, P 19.
- 20-GRA1- GHIGLIONE Rodolphe et MATALON Benjamin, les enquêtes sociologiques, 6^{ème} édition Armand colin, Paris, 2008.
- 21-GORDON Marshal, Concise dictionary of sociology, Edition Oxford University press, Paris, 1996.
- 22-JOYEUX Y, L'éducation face à la violence, Ed, ESF, Paris, 1996.
- 23-KALBERG Stephan, La sociologie historique comparative de Max Weber, Ed, L découverte, Paris, 2002.
- 24-LASCOUX Jean-louis, Pratique de la médiation, édition ESF, Paris, 2001
- 25-LAFAYE CLAUDETTE, sociologie des organisations, Arnaud Collin, Evreux, 2005.
- 26-LEWICKI R et LITTERER A, négociations. Irwin. Homewood, 1985.
- 27-MENDRAS Henri, Elément de sociologie, Ed Armand Colin, Paris, 2001.
- 28-MAROUF, N, guide pratique pour l'enquête sociologique, sans éd, Oron, sans année d'éd.
- 29-MARX K. et ENGELS F. Manifeste du parti communise, sans éd, sans lieu d'éd. 1848.
- 30-PLAME JEAN-MICHEL, Théorie des organisations, Dunod, 2^{ème} édition, Paris.
- 31-ROCHER ;GUY, introduction à la sociologie générale : 2. L'organisation sociale ; Ed HMH , Evreux, 1968.
- 32-SAVARESSE Eric, méthodes des sciences sociales, édition ellipse, Paris, 2006.
- 33-Teulon- Frederic, changement social et conflit Ed. Ellipses, paris, 2000.
- 34-TOURAINÉ Alain, crise et conflit : lutte étudiante, CORDES, sans lien d'ed, 1976.

Liste des dictionnaires :

1-AKOUN. A et ANSART ; P, dictionnaire de sociologie, édition le Robert, Paris, 1999.

2- BRUNO Alain, dictionnaire d'économie des sciences sociales, 2dition Ellipse, Paris, 2001

Annexes

Questionnaire de recherche

Annexe : 1

L'anonymat des personnes qui répondront à ces questions est garanti, toute information sera affirmativement utilisée qu'à des fins purement scientifiques.

Les données socio-professionnelles :

Sexe : A- masculin B- Féminin ?

Ageans

Niveau d'instruction

a- Primaire b- moyen

c- Lycéen d- Niveau supérieur

Catégorie socio-professionnelle :

a- cadre supérieur b- cadre

c- agent de maîtrise d- agent d'exécution

Ancienneté :

a- Moins d'un (1) an b- Entre 1et 5 ans

c- Plus de cinq (5) ans

Les questions :

1- Avez-vous des désaccords au travail ?

a- Oui b- Non

Si oui avec qui ?

a- Un cadre supérieur b- Un cadre

c- Un agent de maîtrise d- Un agent d'exécution

2- Est-ce que ces désaccords aboutissent à des conflits :

a- Fréquemment b- Rarement

c- Jamais

Pourquoi ?.....
.....
.....

3- Vos conflits sont de caractères :

a- Personnels

b- Professionnels

4-Quelles sont les raisons de vos conflits ?

a- L'auto-défense

b- La haine

c- Relation de travail

Vos conflits sont de nature :

a- Relationnel (communication)

b- Idée

c- Information

d- Valeur (principe de travail)

e- Intérêt

f- Objectif (besoin)

5-Dans quel stade vos conflits sont résolus ?

a- Entre les employés

b- Les syndicats

c- La direction

d- L'inspection du travail

6- Jusqu'à où l'intensité de vos conflits arrive-elle ?

a- Discussion de la position ou des intérêts

b- Dispute orale

c- Violence physique

7- Le stade de la gestion de conflits et le niveau de cette intensité était-ils ?

a- un choix

b- un entrainement du courant de l'événement ou de la situation

8- quelle était votre attitude face à vos conflits ?

a- Evitement **b-** Dénégation (nier)

c- Démission **d-** Rédaction agressive

e- Recherche de solution

9- Est-ce que vos conflits sont résolus ?

a- Oui , par qui ?

❖ Un cadre supérieur

❖ Un cadre

❖ Un agent de maîtrise

❖ Un agent d'exécution

b- Non

c- Parfois

10- Quelle est la stratégie la plus utilisée pour la gestion de vos conflits ?

a- La négociation **b-** La confrontation

c- La médiation

e- L'arbitrage **d-** Autre

C'est quoi ?.....

11- Est-ce que vous utilisez la même stratégie dans toutes les situations ?

a- Oui **b-** Non

12- Etes-vous d'accord avec ce choix ?

a- Des fois **b-** Rarement

c- Toujours **d-** Jamais

13- Est-ce que vos conflits sont reliés aux précédents ?

a-Toujours b- Parfois

- Quel était le lien existant entre vos nouveaux et précédent conflits ?

c-Jamais

- De quoi ces conflits sont-ils nés ?.....

.....
14- Quelle est la stratégie de gestion des conflits qui met définitivement fin à vos problèmes ?

a- la négociation **b-** La médiation

c- La confrontation **d-** L'arbitrage

Pourquoi ?.....
.....

15- Une fois que vous avez résolu ce conflit, est-ce qu'il vous a servi dans l'efficacité de l'entreprise ?

a- Oui , comment ?.....

b- Non , pourquoi ?.....

16- Quelles solutions proposez-vous pour diminuer l'émergence de conflits ?

.....
.....
.....