



Université Abderrahmane Mira-Bejaia

Faculté des sciences économiques, des sciences commerciales
et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master
En sciences de gestion
Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème :
***Étude de la démarche de prévention des tensions et
gestion des conflits***
Cas de l'entreprise CEVITAL

Préparé par :

DAOUD Mounira

AYADI Sihem

Encadré par :

M^{me} : AMGHAR Malika

Année universitaire : 2016/2017

Remerciement

Ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'intervention, consciente, d'un grand nombre de personnes. Nous souhaitons ici les en remercier.

Nous tenons d'abord à remercier très chaleureusement M^{me} AMGHAR.M qui nous a permis de bénéficier de son encadrement. Les conseils qu'elle nous a prodigués, la patience, la confiance qu'elle nous a témoignée ont été déterminants dans la réalisation de notre travail. On voudrait lui témoigner toute notre gratitude pour l'honneur et le temps consacré à l'examen et à l'évaluation de ce travail.

On remercie de façon toute particulière M^r OULARBI.L, le directeur des ressources humaines de SPA CEVITAL, Bejaia, pour sa précieuse collaboration, sa disponibilité et son encouragement tous au long de notre stage.

Nous tenons aussi à remercier le président de comité de participation M^rK, SEYADE qui nous a accueillis avec confiance au sein de sa formidable équipe.

Par ailleurs, on remercie chacun des membres du comité de participation en particulier et les travailleurs de CEVITAL en général ayant accepté de collaborer à notre recherche et sans lesquels rien n'aurait été possible. Merci pour leurs disponibilités, leurs patiences et leurs soutiens.

Nous tenons également à exprimer nos vifs remerciements à CHERIAFI Hizia et Zwina pour l'aide qu'elles nous ont apportés nous leur en somme infiniment reconnaissantes.

Nos remerciements s'étendent également à tous nos enseignants qui nous ont transmis le savoir et leurs expériences durant tous notre cursus universitaire.

Nous tenons remercies les membres de jury pour le temps qu'ils ont consacré à l'évaluation de Notre modeste travail.

Enfin, nous tenons remercier tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

*Thank
you*

DAOUD Mounira

AYADI Sihem

Dédicaces

Au terme de ce modeste travail je remercie dieu le tout puissant de m'avoir accordé volonté et courage, donné la force et la patience pour accomplir ce travail.

Je tiens sincèrement a dédié ce modeste travail aux personnes qui me sont les plus chers au monde :

*Ma très chère mère, qui m'a tant donné et à qui je ne me rendrais jamais assez.
Celle qui a tant prié pour moi.*

Mon très chère père, pour son soutiens et sa présence à tout moment et a toute situation, a qui j'ai tout le respect.

.....vous, sources de ma fierté, trouvée dans ce modeste travail, l'expression de mon profond amour ;

Mes très chères sœurs : leila, manissa, celina.

Tous mes cousins et cousines. Et toute ma famille surtout mes grand parents.

A tous mes amies.

Une dédicace spéciale pour la famille makhlouf.

A ceux qui ont contribué du pré ou du loin à l'élaboration de ce mémoire, et a notre promotion 2017.

SIHEM

Dédicace

Obtenir un diplôme de master, en plus d'acquérir de nouvelles connaissances académiques, de grandir et de faire un cheminement personnel important. Toutefois, on ne peut mettre fin à une telle aventure sans l'étroite collaboration de certains individus et sans l'appui sincère de certains autres. Je dédie ce travail à toutes ces personnes sans vous ma vie ne sera pas la même.

À mes très chers parents, aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour vous. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien-être. Je vous dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu, le tout puissant, vous préserver et vous accorder santé, longue vie et bonheur.

À toi ma sœur, merci de partager mes délires, merci de me soutenir, merci pour ta force qui me rend forte, Je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur, de santé et de réussite, je vous exprime à travers ce travail mes sentiments de fraternité et d'amour.

À mes chères tantes Naima et Djazira, je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur, de santé et de réussite, je vous exprime à travers ce travail mes sentiments de fraternité et d'amour.

À mes très chers grands-parents paternels et maternels qui me soutiennent et m'encouragent sans cesse. Puisse Dieu, le tout puissant, vous préserver et vous accorder santé, longue vie et bonheur.

À mon très cher ami, sans ton aide, tes conseils et tes encouragements ce travail n'aurait vu le jour, je te remercie du fond du cœur pour ton soutien moral et ta gentillesse sans égal. Que Dieu réunisse nos chemins pour un long commun serein et que ce travail soit témoignage de ma reconnaissance.

À ma binôme Sihem, merci de m'accompagner durant cette aventure je te souhaite plein de succès et de réussite dans ta vie.

DAOUD Mounira

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre 01 : comprendre les conflits organisationnels	04
Introduction	04
Section 1 : Définitions des concepts et classification des conflits.	04
Section 2: L'évolution de cycle de conflit : les théories et les pratiques en gestion de conflit.	09
Section3 : Catégorisation des conflits.	12
Section4 : les phases et l'effet des conflits sur l'organisation	16
Conclusion	23
Chapitre 02 : La prévision et gestion des conflits	24
Introduction	24
Section 1 : les attitudes face aux conflits.	24
Section 2 : les démarches de résolution des conflits.	30
Section 3 : les outils de prévention des conflits destructifs	38
Conclusion	43
Chapitre 03 : Étude de cas SPA CEVITAL	44
Introduction	44
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.	44
Section 2 : Méthodologie de recherche.	56
Section 3 : Resultat et analyse de l'enquête.	61
Conclusion	82
Conclusion générale	83

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Abréviations

Liste des abréviations

CP : comité de participation.

DPO : direction par objectifs.

DRD : direction de recherches et développement.

DRH : directeur des ressources humaines.

DSI : direction système d'information.

HHSE : hygiène, santé, sécurité, environnement.

HSE : hygiène, sécurité, environnement.

IRIS : intégrité, responsabilité, initiative, solidarité.

QHSE : qualité, hygiène, sécurité, environnement.

RH: ressources humaines.

RRH : responsable ressource humaine.

SPA : société par actions.

TBS : tableaux de bord social.

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau (1) : présentation de l'entreprise CEVITAL.....P44

Tableau (2) : Répartition de l'échantillon de notre étude.....P60

Listes des figures

Listes des figures

Figure N°01: les quatre circonstances des conflits.....	P07
Figure N°02: Les phases des conflits.....	P16
Figure N°03 : La relation entre l'intensité du conflit et la performance d'organisation.....	P20
Figure N°04 : Les types de comportement en situation de conflit.....	P25
Figure N°05 : Répartition de l'échantillon selon l'âge.....	P62
Figure N°6 : La répartition selon le genre.....	P62
Figure N°07 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	P63
Figure N°08 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.....	P64
Figure N°09: La répartition selon l'ancienneté.....	P65
Figure N°10 : La confrontation d'un conflit au milieu de travail.....	P66
Figure N°11 : La résolution de conflit.....	P67
Figure N°12 : Les attitudes adoptées en cas de conflit.....	P68
Figure N°13 : les démarches de résolution de conflit.....	P69
Figure N°14 : le résultat du conflit.....	P69
Figure N°15 : la bonne gestion des conflits par l'entreprise.....	P70
Figure N°16 : La disponibilité de la boîte à la lettre anonyme.....	P71
Figure N°16 : la bonne représentation des intérêts des salariés lors de l'élaboration de la convention collective.....	P72
Figure N°18 : la réponse reçus par les salariés pour la résolution de leurs difficultés.....	P73
Figure N°20 : l'évitement des conflits par l'entreprise.....	P73

Introduction

Générale

Introduction générale

Les conflits surviennent partout, au travail, entre des groupes de la société, dans notre dynamique familiale, dans nos relations interpersonnelles et même à l'intérieur de nous-mêmes, les conflits sont omniprésents. En général, le conflit est une rencontre entre les opinions, les points de vue, les sentiments et les objectifs de cette rencontre d'éléments opposés où provient une situation de combat, de frustration et de tension.

L'entreprise est une organisation composée de personnes aux intérêts et buts différents qui doivent pourtant travailler ensemble afin de produire un résultat. Au sein de n'importe quelle entreprise qu'elle soit privée ou publique le conflit est une réalité inévitable. Aujourd'hui, le travail n'est plus seulement l'occasion d'un échange entre des efforts individuels et des récompenses matérielles, il permet également aux salariés de se réaliser à travers une activité professionnelle dont les dimensions sociales prennent plus d'importance ; *« les relations interdépendantes en milieu de travail constituent un terrain fertile pour les conflits. Les entreprises sont des jardins luxuriants qui abritent plusieurs variétés de cette mauvaise herbe susceptible de saper les relations. »* (DANA, 1990, p.31).

Le conflit représente une des préoccupations fondamentales des organisations contemporaines. Il pose un défi complexe, omniprésent et universel à tous ceux et celles qui évoluent dans l'enceinte d'une entreprise (TJOSVOLD, 1997). Ce phénomène organisationnel est central et il s'avère donc un élément majeur et récurrent dans une organisation (APPELBAUM, et al, 1999). Selon la définition de DOLAN et LAMOUREUX : *« le conflit en entreprise se rapporte généralement à une incompatibilité totale, partielle, réelle ou perçue, entre les rôles, les buts, les objectifs, les intentions et les intérêts d'un ou de plusieurs individus, groupes ou services. »*¹

Le conflit n'a pas toujours d'effet négatif sur l'entreprise, car il peut avoir un effet positif sur cette dernière en transformant le désaccord engendré par le conflit à une coopération lorsque le conflit est bien géré. Les gestionnaires investissent beaucoup de leur temps aux conflits, car ils peuvent être bénéfiques et constructifs. De fait, ils peuvent être porteurs d'évolution, de changement, d'apprentissages et de développement personnel ou organisationnel.

¹DOLAN, S.L, LAMOUREUX, G, « Initiation à la psychologie du travail : chapitre 7 : Le pouvoir et les conflits en milieu de travail », Boucherville, édition : Gaétan Morin, 1996, P189.

Introduction générale

Vu la nature humaine, le stress généré par la rationalisation du travail, les relations hiérarchiques, les difficultés personnelles et le manque de motivation au travail, etc. ses liens sociaux connaissent de temps à autre des tensions qui peuvent déboucher sur des conflits sociaux. Leurs présences systématiquement entraînent des conséquences néfastes pour l'entreprise et des coûts récurrents. De ce fait, la prévention des conflits permettra de limiter les impacts négatifs et les coûts engendrés par les conflits.

L'entreprise algérienne a vu plus de conflits ces dernières années à cause des différents changements vécus par la société (la mondialisation, la crise économique, la compétitivité et l'importance donnée au facteur humain, etc....) Et l'évolution de la conception du conflit vers une vision moderne, il s'agit de l'accepter comme un phénomène normal dans la vie de l'organisation et de s'en servir comme un outil de progrès de performance et de compétitivité. Pour toutes ces raisons, il est nécessaire pour tout responsable, directeur, chef de personnel, ou chef de service d'établir une stratégie de gestion de conflit.

À l'issue de ce qui précède, il nous semble très intéressant autant que futurs gestionnaires en ressources humaines et pour faire face au changement du contexte dans lequel les entreprises évoluent, de mettre la lumière sur la gestion des conflits dans une entreprise. En identifiant les outils et les moyens utilisés par la direction des ressources humaines pour gérer et prévenir ses conflits au sein d'une grande entreprise privée algérienne à savoir CEVITAL et connaître leur vision pour les conflits. En effet, le présent travail s'articule autour de la question principale suivante :

Comment les entreprises parviennent-elles à une gestion des conflits efficace au service de leur performance ?

À partir de cette problématique découlent d'autres questions secondaires à savoir :

Quels sont les types des conflits auxquels sont confrontées les entreprises ? Quels sont les outils et les moyens utilisés pour les résoudre ? Et comment l'entreprise CEVITAL prévient-elle ses conflits ?

Pour appréhender ce travail, la démarche méthodologique adoptée s'articule autour de deux phases essentielles :

D'abord une étude théorique sur les conflits organisationnels ce qui nous a permis de, Comprendre et de maîtriser les concepts clés concernant notre thème de recherche et d'élaborer en parallèle une grille d'analyse nécessaire à l'appréhension de la réalité de notre étude concrète qui sera effectuée au sein de l'entreprise CEVITAL.

Introduction générale

La deuxième phase a trait à un travail de terrain qui consiste à la réalisation d'un questionnaire distribué aux salariés de l'entreprise enquêtée et d'un entretien avec le DRH et le président du comité de participation de celle-ci ainsi qu'une visite à la direction de l'inspection de travail.

Afin de mieux comprendre le sujet et ses angles théoriques et pratiques, trois chapitres sont présentés dans ce travail. Le premier chapitre introduit les connaissances de base relatives aux conflits afin d'en faciliter la compréhension des conflits organisationnels. Le deuxième chapitre présentera les outils de prévention et gestion de conflits au sein de l'entreprise.

Finalement, une étude empirique qui nous permettra d'éclaircir la partie théorique. Ce dernier chapitre est essentiellement consacré à la présentation de la SPA CEVITAL, la méthodologie utilisée et enfin l'analyse et l'interprétation des résultats.

CHAPITRE 01 :

Comprendre les conflits organisationnels

Introduction :

La complexité des relations, au sein de l'entreprise fait qu'il est quasiment impossible d'éliminer les conflits, car nous vivons dans un environnement changeant qui a un impact inéluctable sur les comportements et aspirations des individus et des groupes comme le souligne CROZIER (1977), «*l'organisation n'est en fin de compte rien d'autre qu'un univers de conflit*»¹.

Dans ce présent chapitre nous allons présenter tous en premier lieu, la définition ou encore plusieurs définitions données à la notion conflit, en essayant de faire une distinction entre quelques termes synonymes du mot conflit et nous verrons sa classification à partir des points de vue de plusieurs auteurs.

En deuxième lieu, nous identifierons l'évolution d'un cycle de conflit par rapport à l'histoire de la pensée en matière d'organisation. Ensuite, nous déterminons les catégorisations des conflits selon leurs natures et leurs types. Enfin nous termineront **en identifiant** les phases du conflit et son effet sur l'organisation.

Section 1 : Définitions des concepts et classification du conflit

Le conflit est probablement l'un des thèmes qui ont le plus occupé la pensée humaine. Parmi tous les discours inspirés, le conflit a été abordé de toutes les manières inimaginables que c'était, sous l'angle de la description, de l'histoire, de la fiction et dans plusieurs autres disciplines.

Pour bien appréhender notre sujet, il est essentiel de définir son cadre conceptuel et de citer les différentes classifications données par les différents auteurs.

1.1. Définitions des concepts :

Dans la langue française, le terme de conflit est très fréquemment associé aux notions de tension et violence. Dans ce travail, nous allons essayer de faire une distinction entre ces termes synonymes du mot conflit.

¹Crozier. M, « L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective », Paris, édition : Seuil, 1977, P147.

Étymologiquement, le terme «conflit» vient du mot *conflictus* qui signifie «choc», «lutte» et «combat»². À partir du XVIIe siècle, le mot «conflit» est appliqué aux relations interpersonnelles et est envisagé comme «dualisme intérieur» et par extension, il désigne alors « l'antagonisme possible dans le champ intellectuel, moral, affectif ou social, voire juridique et psychologique »³.

Le terme «tension», pour sa part, vient du latin *tension*, *tensionnas* et signifie «la manière de tendre et de contracter les nerfs »⁴. C'est à la fin du XVIe siècle que l'usage du mot s'applique au champ psychologique et plus précisément à un effort soutenu. Il signifie également querelle et opposition.

La «violence», quant à elle, correspond au mot latin *violentus* qui signifie «emporté», en parlant du caractère impétueux appliqué aux personnes et aux choses⁵. Elle signifie également « *ce qui est excessif, qui sort de la mesure, qui agit et s'exprime sans retenue et avec grande intensité. Et aussi ce qui agit avec force contre soi-même ou contre autrui* »⁶.

Donc, nous retenons que la différence entre ces termes réside dans le fait que le conflit est bien la divergence, l'antagonisme entre des personnes qui cherchent à obtenir une même chose. La tension constitue alors, en quelque sorte, l'énergie sous-jacente du conflit, c'est-à-dire l'intensité relationnelle, la pression que l'opposition amène entre les protagonistes. Le conflit crée une tension entre les individus ou les groupes. La violence peut alors être le résultat du conflit, ou décharge du conflit ; c'est-à-dire, un débordement excessif d'agressivité vis-à-vis d'autrui ou d'un objet. Comme le définit HELIRIEGEL (1992) « *le conflit correspond à une situation dans laquelle se trouvent des individus, dont les objectifs, les cognitions, ou émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer* »⁷.

En effet, il y a conflit lors que deux ou plusieurs antagonistes ont un intérêt en commun qui fait l'objet d'un désaccord.

Pour qu'il y ait conflit, trois conditions doivent être présentes :

²BREARD.R, PASTOR.P, « Gestion des conflits : la communication à l'épreuve », Paris, édition : Liaisons, 2000, P11

³MARSAN.C, « Gérer les conflits de personnes : de management d'organisation », Paris, édition : Dunod, 2005, P14.

⁴MARSAN.C, *ibid.*

⁵Le dictionnaire Alain Rey : le Robert, 2000, P1079.

⁶HELIRIEGEL.D, et all, « Management des organisations », traduit de l'américain par M.TruchantSaporta , Bruxelles, De Boeck Université, 1992,P35.

⁷HELIRIEGEL.D et all, *ibid.*, P210.

- 1) Il faut qu'il y ait des acteurs ;
- 2) Il doit exister une relation entre les acteurs ;
- 3) Il y a des enjeux entre ses acteurs.

1.2. Classification du conflit :

Il existe plusieurs façons de classifier les conflits selon plusieurs auteurs. Dans les paragraphes suivants, on présente des façons connues pour les classifier :

1.2.1. Classifier les conflits par les éléments qui posent problème :

STEERS met l'accent sur l'élément du conflit qui pose problème, il classifie les conflits comme suit⁸:

- Les conflits d'objectif : cette sorte de conflits se produit lorsque les objectifs d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de la partie adverse ;
- Les conflits cognitifs : cette sorte de conflits se produit lorsque les opinions, les croyances, les valeurs d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de la partie adverse ;
- Les conflits affectifs : cette sorte de conflits se produit lorsque les sentiments et les émotions d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de la partie adverse ;
- Les conflits de comportement : cette sorte de conflits se produit lorsque les comportements d'un individu ou d'un groupe qui sont incompatibles avec ceux de la partie adverse.

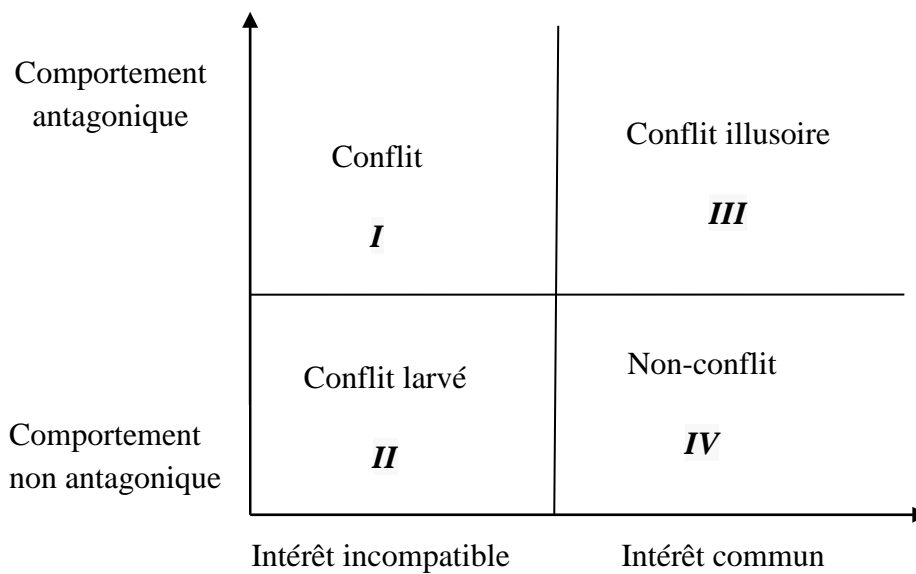
1.2.2. Classifier les conflits par la combinaison facteur «intérêts» et facteur «degré antagonique de comportement» :

Les conflits peuvent être divisés en quatre circonstances à partir de la combinaison entre facteur «intérêts» et facteur «degré antagonique de comportement», la figure 1 présente le mode de quatre types de conflits⁹ :

⁸BREARD.R, PASTOR.P, op cité, P22.

⁹GUO.Z, « Gestion de conflit », Guangzhou, édition : Nanfang, 2000, P7.

Figure N°01. Les quatre circonstances des conflits.



Source : GUO. Zhaoyan, (2000).

L'axe des ordonnées représente le niveau d'antagonisme entre les comportements des parties au conflit. L'axe des abscisses représente le niveau de compatibilité entre les intérêts des parties au conflit.

*Le conflit qui se trouve dans Circonstance I est le vrai conflit. Dans ce cas, les comportements des parties de conflit sont antagoniques et les intérêts des parties de conflit sont incompatibles.

*Le conflit qui se trouve dans Circonstance II est le conflit larvé. En ce cas, les comportements des parties de conflit ne sont pas antagoniques malgré que les intérêts des parties de conflit soient incompatibles.

*Le conflit qui se trouve dans Circonstance III est le conflit illusoire. Dans ce cas, les comportements des parties de conflit sont antagoniques, mais les intérêts des parties de conflit sont communs.

*Dans Circonstance IV, il n'existe pas de conflit. Dans ce cas, les comportements des parties en conflit ne sont pas antagoniques et les intérêts des parties en conflit sont communs.

2.2.3. Classifier les conflits par l'intention coopérative des parties en conflit :

Sous l'angle de la dépendance mutuelle, les conflits peuvent être divisés en conflit coopératif et conflit compétitif. Deux entités, ayant des objets et des intérêts communs, peuvent avoir des conflits compétitifs. Mais on trouve que les conflits ont lieu pas seulement à cause des intérêts et des objets différents entre les gens. Dans la situation de conflit coopératif,

les gens mettent l'accent sur la relation coopérative et considèrent les problèmes comme des problèmes communs et essaient de trouver les solutions qui profitent aux deux parties. Par contre, dans la situation de conflit compétitif, chacune des deux parties n'hésite pas à nuire aux intérêts de l'autre partie pour satisfaire ces besoins. Chacune des deux parties essaie d'affaiblir les forces de l'autre partie et d'occuper une position dominante.¹⁰

2.2.4. Classifier les conflits par la réalité de conflit :

Considérant l'identification du conflit, on constate que des comportements de conflit sont agressifs, par contre, d'autres comportements de conflit ne sont pas agressifs. On doit prendre conscience qu'il y a deux facteurs différents, mais relatifs pendant le processus de conflit, la situation de conflit réelle et les facteurs émotionnels. Selon le point de vue de SIMMEL, quelquefois le conflit est objectif ou réaliste, quelquefois le conflit n'est qu'une manifestation sans objet réel. Donc on doit distinguer ces deux types de conflits : conflit réaliste et conflit irréaliste. BREARD et all (2000) présentent ces deux genres de conflits comme suit¹¹:

- Le conflit réaliste est un moyen comme un autre d'atteindre les buts que l'on se fixe. Si un individu ou un groupe qui peut satisfaire ses revendications ou ses intérêts par un autre moyen.
- Le conflit irréaliste est la libération d'une tension qui se manifeste au cours d'une lutte explosive, par divers comportements violents. L'agression n'est qu'une fin en soi, et l'objet du conflit, quel qu'il soit, n'en est que le prétexte.

Dans la réalité, les conflits s'accompagnent souvent de sentiments subjectifs qui, au premier regard, n'ont pas de lien direct avec l'objet du conflit. Autrement dit, ces éléments irréalistes résultent de conflits antérieurs qui n'ont pas pu être résolus auparavant et qui sont mobilisés, par conversion, dans le conflit actuel.

2.2.5. Classification de conflit de LOUIS R Pondy (1967) :

Louis R Pondy¹⁹⁶⁷ a étudié particulièrement les conflits qui se passent dans l'organisation.

¹⁰LEI.Wang, « gestion des conflits en contexte de projet : étude de cas en chine », mémoire présenter à l'Université du Québec à Rimouski Comme exigence partielle du programme de 2e cycle Maîtrise en gestion de projet, 2006, P11.

¹¹BREARD.R, PASTOR.P, « Gestion des conflits : la communication à l'épreuve », Paris, édition : Liaisons, 2000, P15.

Il trouve que dans n'importe quelle organisation, il existe trois modes de conflit à savoir¹² :

- Mode de marchandage, il a lieu lorsque les membres d'une organisation se disputent des ressources rares. S'il n'est pas correctement traité, l'efficacité organisationnelle diminuera.
- Mode de bureaucrate, c'est un conflit vertical qui se déroule entre supérieurs et subordonnés. Il a lieu quand le supérieur essaie de contrôler les comportements des subordonnés surtout quand les ordres du supérieur ne concernent pas les obligations des subordonnés.

Les causes sont les barrières de communication, le déséquilibre de l'information obtenue, une surveillance trop rigoureuse...etc.

- Mode de système, c'est un conflit horizontal qui se déroule entre les différentes directions de l'organisation. Il a lieu lorsque les différentes directions de l'organisation doivent collaborer et se coordonner étroitement. La cause réside dans les différences entre les différentes directions de l'organisation.

On a présenté la définition de conflit et on a fait une distinction entre les mots synonymes ainsi que les différentes classifications du conflit, nous allons par la suite, dans la prochaine section présenter, l'évolution de la conception du conflit depuis le taylorisme jusqu'à nos jours.

Section 02 : L'évolution d'un cycle de conflit : Des théories et des pratiques de gestion des conflits

L'histoire de la pensée en matière d'organisation selon PIERRE Rousseau (1990) constitue un legs cumulatif remarquable par sa densité et la rapidité de son développement depuis le début du XXe siècle. Écoles et théories se sont succédé, se critiquant, se condamnant, s'améliorant les unes les autres.

En effet, les recherches sur l'évolution des sciences de la gestion ont permis de faire la distinction de trois principaux courants de pensée face au conflit, comme le souligne Pierre Rousseau :

¹²VERNONIQUE. NGUENTAN. HON, thèse doctorat en science de gestion, « débats et conflits lors de l'élaboration du budget », Ecole des hautes études commerciales de Paris, le 8 septembre 2008, P130.

- *un courant rationaliste fondant ses théories sur une recherche de productivité et d'efficacité ;
- *Un courant intégrationniste fondant sa pensée sur une recherche d'intégration homme-organisation, où dirions-nous, personne- organisation ;
- *Un courant systémique moderne, synthétisant les deux courants classiques, «*rationaliste et intégrationniste*»¹³.

Cette section s'articule **sur les** courants de pensée, et les auteurs qui l'ont représentée, **comment ils ont** appréhendé le concept de conflit organisationnel.

On relève trois conceptions du conflit dans les organisations une conception traditionnelle, une conception behavioriste et une conception moderne (ROBINS S.P)¹⁴ ;

2.1. Courant rationaliste (conception traditionnelle) :

Le courant rationaliste est directement issu des travaux de TAYLOR et de FAYOL (1910-1920). L'objectif ultime de ces deux chercheurs est d'améliorer les conditions d'efficacité de la firme, de l'organisation. Dans ce type d'organisation mécaniste, où toute relation professionnelle est prescrite de façon stricte. La motivation de l'individu est envisagée en termes purement monétaires; l'optique libérale de l'homme économique et rationnel. Cherchant à maximiser son gain financier prédomine.

Les chercheurs et théoriciens rationalistes pensent que l'homme ne cherchant qu'à maximiser son gain financier essaiera d'accroître son efficacité dans le travail, et améliorera ainsi l'efficacité globale de l'organisation : «*Le système de direction scientifique a pour base la ferme conviction que les vrais intérêts des deux parties sont identiques ; que la prospérité de l'employeur ne peut exister de façon durable si elle n'est accompagnée de celle du salarié, et inversement qu'il est possible de donner à l'ouvrier ce qu'il désire le plus, des salaires élevés, et l'employeur cherche ardemment de son côté, un bas prix de revient main-d'œuvre*». Le principe de la rationalité unique et la possibilité pour les dirigeants de trouver un optimum font qu'une telle gestion de l'organisation ne peut engendrer que des conflits de moyens, c'est-à-dire des conflits sur la détermination du seul meilleur moyen possible de parvenir à cet optimum. Selon ALAIN Cotta, il s'agit de conflits sur le «*champ d'exercices de la rationalité*»¹⁵.

¹³MOISSET.J, et all, « la gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire », Canada, Presses de l'université de Québec, 2003, P185.

¹⁴HELENE.H, thèse de doctorat en science de gestion, « Réseaux d'observation sociale caractérisation et performance », université des sciences sociales de Toulouse, le 07 juillet 2003, P38.

¹⁵MOISSET.J, et all, *ibid*, P186-189.

Dans la conception libérale rationnelle du comportement humain, Taylor pense pouvoir résoudre les conflits éventuels avec des stimulants matériels, monétaires, notamment.

Donc, la conception traditionnelle postulait que les conflits sont malsains et irrationnels et qu'il faut, par conséquent, les éviter ou les supprimer, car ils peuvent nuire à l'efficacité organisationnelle (BELENGER, BENABOU et al, 1988; JANDT, 1985; RONDEAU, 1990)¹⁶;

2.2. Le courant intégrationniste (la conception behavioriste) :

En matière d'organisation, nous passons des aspects rationalistes (la personne au service de l'organisation) aux aspects intégrationnistes (la personne intégrée dans l'organisation). C'est avec les grands auteurs en organisation, tels qu'ELTON Mayo (1960), RENSIS Likert (1974), DOUGLAS Mc Gregor (1971) que l'école des Relations humaines se développe en mettant l'accent sur cette modification des termes de l'échange entre la personne et l'organisation.

Ce courant reconnaît la puissance des attitudes individuelles. On valorise alors un environnement de travail plus humain. Dans cette perspective, on reconnaît que les désaccords puissent survenir entre certains individus, car des objectifs individuels et les objectifs organisationnels peuvent être divergents (RONDEAU 1990).

Cependant, malgré le fait que les tenants de cette école considèrent les conflits comme inévitables, voire bénéfiques pour l'entreprise, on considère qu'il est important de ne pas les encourager (BELANGER, BENABOU et al, 1988 ; JANDT, 1985) car ils nuisent aux exigences de collaboration devant exister dans une organisation (RONDEAU, 1990) ;

2.3. L'approche systémique (la conception moderne)

L'école des Relations humaines a eu le grand mérite de montrer l'importance, sur le rendement de l'employé et donc sur l'efficacité de l'organisation, du moral du personnel, de sa structure informelle, du mode de direction de son directeur, de sa participation à la définition de son travail.

Dans cette perspective, le conflit apparaît inévitable alors que non seulement des systèmes sociaux, mais aussi des systèmes techniques sont en interaction. Dans cette perception, les conflits ne doivent ni être supprimés, ni évités, mais gérés, voire stimuler dans

¹⁶HELENE.H, op cité, P39.

le cas où l'efficacité, la créativité et l'innovation en dépendent (BELANGER, BENABOU et al, 1988;JANDT, 1985).

On peut quand même conclure cette brève analyse critique en disant ceci : autant dans la conception rationaliste que dans la conception intégrationniste, les conflits organisationnels apparaissent comme des états déviants par rapport à une structure idéale de l'organisation.

Avec les années, nous constatons que la conception du rôle joué par les conflits et la gestion des conflits a beaucoup évolué. La vision traditionnelle considère que le conflit a un effet négatif, qui doit être évité ou supprimé. Le conflit bloque les décisions et les actions de l'organisation et on pense que l'émergence du conflit signifie l'échec de gestion par contre la vision moderne, qui est de plus en plus populaire, est totalement différente de la vision traditionnelle. Elle considère l'existence de conflit dans l'organisation comme normale, le conflit est inévitable et peut-être bénéfique s'il est géré adéquatement. LOUIS.R.Pondy dit qu'une organisation qui étouffe le conflit est une organisation qui perd la capacité de se régulariser soi-même et de poursuivre un développement stable.¹⁷

Par suite, nous allons identifier les différentes origines des conflits dans les organisations ainsi que ses différentes typologies.

Section 03 : Catégorisation du conflit

De manière générale, la catégorisation des conflits se fait en fonction du type de conflits, mais aussi en fonction de leur nature. Chacun de ces aspects de catégorisation sera défini par suite.

3.1. Les origines des conflits

Les origines des conflits sont très nombreuses. Nous présenterons celles qui apparaissent le plus souvent dans les organisations. Certaines origines sont internes au fonctionnement intellectuel de l'individu, autres naissent du fait même des relations interpersonnelles et des enjeux de pouvoir, d'autres encore relèvent de problème organisationnel en tout état de cause, un conflit naît souvent à cause de la négligence ou de la passivité des acteurs. Ne rien faire c'est-à-dire contrôler insuffisamment les comportements ou négliger des modes d'ajustement mutuel (absence de convergence, de convivialité, et

¹⁷LOURRAINE.C, « Les comportements de gestion envers les conflits familiaux dans les petites et moyennes entreprises familiales: l'analyse de trois récits de pratique », mémoire présenté à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des pmo, décembre, 1995.

absence de communication interne), c'est laisser la porte ouverte aux frustrations et insatisfactions qui ne manqueront pas de générer des discordes.

Les points de départ des conflits sont de diverses natures :

- **De nature économique :**

Nous avons vu récemment des conflits naitre parce que des entreprises refaisaient les bénéfices substantiels sans en distribuer une part à leur personnel. Le personnel avait accepté pendant les périodes difficiles des sacrifices sur ces revenus, et il trouver normale, ou moment où les choses allaient mieux, de recueillir les fruits de la croissance.

- **De nature sociale :**

Deux catégories de personnel s'affrontent, où chacun fait céder l'autre. Il peut être perçu comme atteinte à la paix sociale et comme symptôme d'une mauvaise régulation entre les acteurs sociaux.

- **De nature technologique :**

L'introduction d'une technologie nouvelle bouleverse les habitudes de travail et peut provoquer d'importants conflits. Beaucoup d'employés se sont sentis dépasser par l'introduction de l'informatique dans leur entreprise. Leur réaction a été de dire qu'il ne s'y ferait jamais. Leur contestation se manifestait par la continuité des comportements habituels, par exemple la saisie et la tenue de fiche de stocks écrites à la main.

- **De nature psychologique :**

Il existe dans de nombreuses entreprises des conflits liés à l'âge, d'un côté ceux qui disposent d'une certaine expérience et suis s'y appuient parfois à juste raison, l'autre des employés plus jeunes qui voudraient mettre en route de nouvelles pratiques, tout en «dépoussiérant» l'entreprise, dans la précipitation. Donc c'est l'affrontement entre anciens et nouveau, l'affrontement des pratiques, rodées quelquefois dépassées, mais instituées, et des pratiques novatrices qui ne cherches pas toujours à tirer parti de l'expérience acquise.¹⁸

¹⁸BREARD.R, PASTOR.P, « gestion des conflits : la communication à l'épreuve », Paris, édition : liaisons, 2000, P19-21.

3.2. Les typologies de conflit

Les conflits, dont les causes sont multiples, prennent plusieurs formes selon les protagonistes qui y sont associés. Les principaux types sont : Les conflits intrapersonnels, interpersonnels, intra groupes, intergroupes, et les intra-organisationnels.

- **Les conflits intra-personnels :**

Ce que DOLLAN et LAMOUREUX (1990) appellent aussi le conflit intra-individuel survient à l'intérieur même de la personne, au niveau cognitif (pensées, valeurs, principes, décisions à prendre), soit au niveau comportement (choix à faire, posture à prendre), soit au niveau émotionnel (émotions ou sentiments toxiques, contradictoires)...¹⁹

- **Les conflits interpersonnels :**

Ce type de conflit apparaît lorsque deux personnes au moins se trouvent en mésentente, face aux buts à poursuivre, des valeurs, des attitudes, ou des comportements à adopter²⁰.

Il existe deux types de conflit interpersonnels :

- ✓ Les conflits hiérarchiques :

Pression constante des «petits chefs», abus de pouvoir, dévalorisation systématique, harcèlement et persécutions publiques sont le lot quotidien de bon nombre d'organisation. Ces attitudes conflictuelles provoquent une perte de temps et d'énergie ainsi qu'une dégradation du climat social. Qui conduit à la démobilisation des personnes, à des souffrances psychiques.

- ✓ Les conflits intuitifs :

«Je ne peux pas le voir » « je ne peux pas le sentir »...ces réflexions illustrent bien les prémisses du conflit intuitif. A priori, le blocage ne repose pas sur des faits objectifs, mais sur des pressentiments. Aucune information rationnelle consciente ne peut être apportée pour

¹⁹DOLLAN.S.L, LAMOUREUX.G, « Initiation à la psychologie du travail: chapitre 7: Le pouvoir et les conflits en milieu de travail », Boucherville, édition : Gaétan Morin, 1990, P187.

²⁰DALAN Shimon.L et all, « psychologie du travail et comportement organisationnel », Canada, 2^{ème}édition : Gaétan Morin, 2002, P199.

expliquer que l'on ne supporte pas une personne, sa démarche, sa façon d'être ou de parler. À la moindre occasion, on est prêt à entrer en conflit avec elle²¹.

- **Les conflits intra-groupes :**

Ils sont d'une façon générale des conflits interpersonnels, ou la principale distinction est la mésentente, qui peut toucher plusieurs personnes du même groupe et pas que deux individus seulement exemple (natures des tâches assignées, rôles alloués à l'acteur, processus relationnels et émotionnels qui se déroulent au sein du groupe déterminent les causes du conflit intragroupe ou la manière dont celui-ci se résout).²²

- **Les conflits intergroupes :**

Comprends les désaccords qui interviennent entre deux ou plusieurs groupes. Le plus connu est celui des syndicats et la direction. Ils sont parfois très intenses, interminables et coûteux. Les groupes adoptent des attitudes et entretiennent entre eux des relations qui se caractérisent souvent par la méfiance, la rigidité, des comportements oppressifs, l'autre étant perçu comme un ennemi.²³

- **Les conflits intra-organisationnels :**

Le conflit intra-organisationnel survient quand différents groupes d'une même organisation sont en désaccord. Les auteurs consultés s'entendent pour diviser le conflit intra-organisationnel en deux types:

- ✓ un conflit vertical :

Le conflit vertical découle des heurts qui surviennent entre différents niveaux d'une organisation. Les mésententes surviennent souvent lorsque les supérieurs tentent de diriger trop étroitement leurs subordonnés, lesquels opposent une résistance à cette domination. Des désaccords peuvent aussi surgir lorsqu'il y a un manque de communication, des objectifs différents entre les personnes impliquées ou l'absence de consensus en ce qui concerne la façon de percevoir certaines informations et certaines valeurs (conflit cognitif)²⁴.

- ✓ un conflit horizontal:

²¹CARRE.C, « Sortir des conflits avec les valeurs », Paris, édition : Eyrolles, 2004, P21.

²²DALAN Shimon.L et all, op cité, P199-202.

²³HELIRIEGEL.D et all, « Management des organisations », traduit de l'américain par M.TruchantSaporta, Bruxelles, de Boeck Université, 1992, P509.

²⁴ CARLINE.L, « savoir gérer un conflit », studyrama, 2008, P63.

Le conflit horizontal représente des désaccords qui se produisent à un même niveau de la hiérarchie dans une organisation. Il survient quand chaque département s'acharne à poursuivre ces seuls objectifs, sans se préoccuper des conséquences pour les autres départements. Il peut aussi se produire quand les autres employés appartenant à différents départements adoptent des attitudes contradictoires.

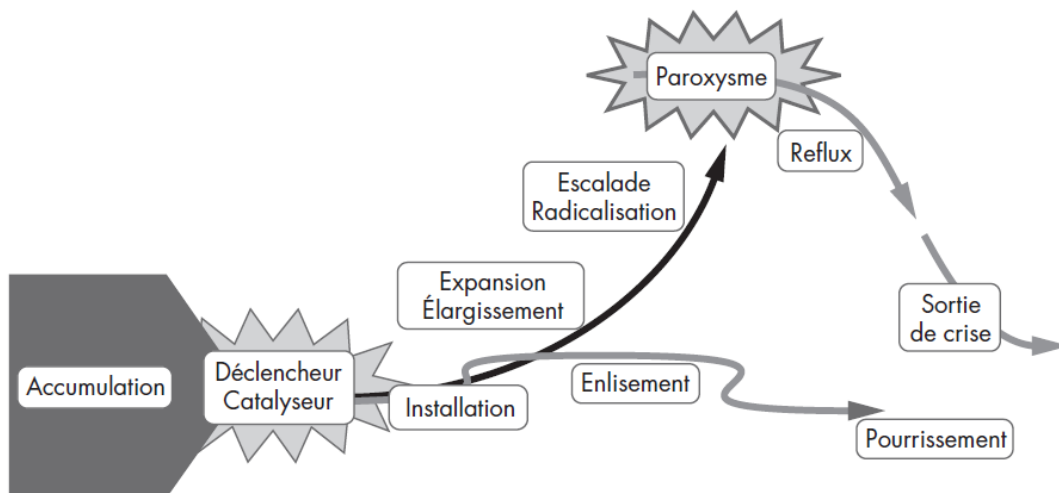
Dans la prochaine section, nous allons identifier les différentes phases qui caractérisent le conflit.

Section 04 : Les phases et l'effet du conflit sur l'organisation

4.1. Les phases du conflit

Les conflits se caractérisent par une succession de phases qui sont le plus souvent facilement identifiables comme elles sont présentées dans la figure suivante :²⁵

Figure N° 2 : les phases des conflits



Source : LANDIER. H, (2007).

4.1.1. La phase d'accumulation des tensions :

Durant cette étape les éléments profonds du conflit se mettent en place le déclenchement proprement dit à partir d'un événement inopiné ou d'une revendication

²⁵LANDIER.H, « Le guide des relations sociales dans l'entreprise », Paris, édition : Eyrolles, 2007, P169.

particulière qui ont pour effet de catalyser les énergies et de les polariser vers un objectif commun ou contre un bouc émissaire.

La phase d'accumulation des tensions ou de détérioration du climat social mène d'une situation normale à une situation de «quasi-conflit» cette phase est plus ou moins longue. Elle est cependant inexistante quand le conflit surgit à la suite d'un événement ou une décision inopinée.²⁶

4.1.2. La phase d'installation du conflit :

Cette période est assez courte, durant cette dernière les hésitations sont à surmonter, la phase d'installation du conflit est souvent assez brève. Durant cette courte période, le conflit est encore instable. Une intervention judicieuse peut encore contenir le conflit dans l'œuf :

- Soit en traitant le problème immédiatement :
 - En supprimant les causes du déclenchement du conflit,
 - En précisant la cause du mécontentement et en prenant les mesures qui permettront de la traiter,
 - En expliquant la situation par la concertation et la discussion,
 - En apaisant les esprits en s'engageant à étudier le problème et à y remédier dans un esprit de concertation,
- Soit en tentant de contenir le développement du conflit au sérieux :
 - En dépassionnant et en renvoyant les problèmes aux instances de représentation concernées,
 - En minimisant les faits et en mettant en avant d'autres objectifs plus importants et fédérateurs,
 - Ou, au contraire, en dramatisant les choses afin de déstabiliser les esprits les plus échauffés.

Il convient alors d'être très attentif aux indices susceptibles de donner des indications sur la tournure prise par les événements : assemblée générale, intervention des délégués, etc.

Si la résorption du conflit dans les premières heures n'aboutit pas, celui-ci risque de s'installer dans la durée.

²⁶LANDIER.H, op cité, P170-171.

4.1.3. La phase de développement :

Se traduit par un élargissement du conflit, dans cette phase, il est toujours difficile de négocier, alors même que les leaders réclament l'ouverture de négociations. Les protagonistes campent sur leur position.

Les facteurs de développement de conflit dépendent de l'espoir d'un gain facile à obtenir, de la cohésion interne du mouvement, de l'ampleur des soutiens externes tant de la part de l'opinion publique, des médias et des institutions.²⁷

4.1.4. La radicalisation du conflit :

Elle s'exprime sous forme d'actions violentes, illicites ou inhabituelles qui, en fonction de la façon dont elle sera gérée, débouchent ou non sur une sortie de crise, c'est une étape de perte de confiance dans l'efficacité des formes d'action menées jusqu'alors, c'est une sensation de lassitude qui peut prendre diverses formes :

- Une action ciblée sur un point stratégique (l'occupation des accès de l'entreprise en vue de faire obstacle) ;
- La séquestration de cadres dirigeants pour tenter d'obtenir une décision sous l'influence d'une pression physique ;
- Une pression accentuée sur une partie du personnel pour élargir l'impact du conflit ;
- Une action spectaculaire à l'extérieur de l'entreprise, telle que le barrage d'une route ou d'une voie ferrée ;
- Elle peut prendre la forme d'une violence sur soi-même au travers d'actions telles qu'une grève de la faim.

4.1.5. Le reflux et la sortie de conflit :

Après paroxysme c'est dans cette phase que les conditions sont réunies pour une négociation favorable. La pression du temps, qui est alors décisive, joue dans un sens propice à la recherche et à l'acceptation d'une solution.

Dans cette étape on parle de rétablir le dialogue à travers des reprises de contact qui peuvent être rugueuses dans un premier temps. L'ultimatum sera alors de dépasser les conflits et les incompréhensions qui n'ont pas manqué de se développer dans les phases précédentes, et de se dégager de la problématique revendicative.

²⁷LANDIER.H, op cité, P176.

Puis relativiser les points de vue des uns et des autres afin de proposer des éléments de solution ou une méthodologie pour traiter les problèmes qui se révèlent être à la source des discordes.

Le reflux s'exprime sous diverses formes (négociation de fin de conflit, reprise unilatérale du travail, pourrissement, etc.).

4.1.6. La période post-conflit :

L'enjeu de cette période est très délicat c'est d'éviter le retour des hostilités et la naissance des rancunes. Les conditions suivantes s'imposent :

- La grève ne doit pas s'instaurer comme le mode habituel et efficace de traitement des problèmes et des dysfonctionnements ;
- Les problèmes doivent être traités profondément, et il convient de proposer des solutions même si elles ne sont pas parfaites ;
- Le respect des accords négociés pour rétablir la confiance réciproque est primordial.

Le conflit lui-même doit faire l'objet d'une analyse fine. La cellule de gestion de crise doit passer au crible son action, la façon dont a été gérée la situation et réagir aux situations délicates.²⁸

4.2. L'effet du conflit sur l'organisation

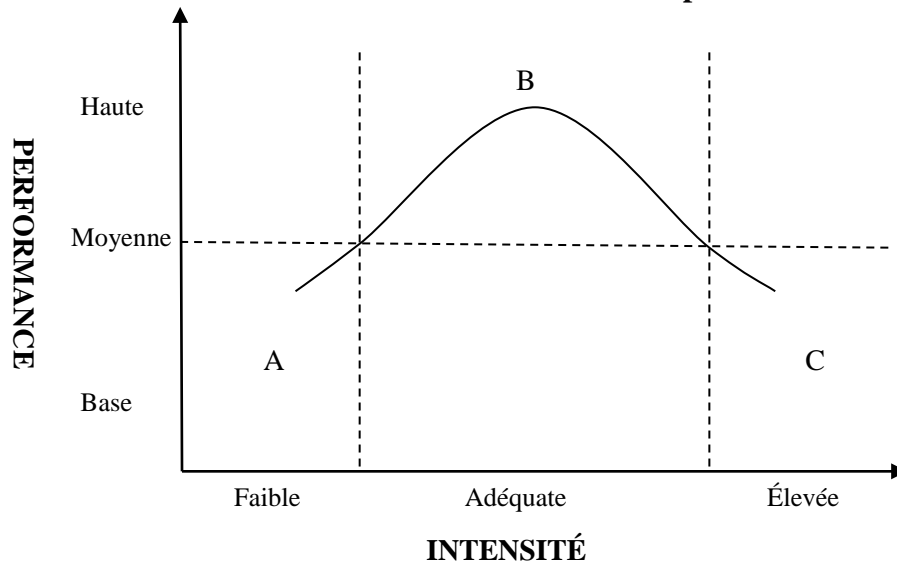
On a vu précédemment que la conception du conflit a été évoluée dans le temps. Selon la Vision moderne, le conflit peut être bénéfique dans certaines conditions.

Dave Brown a mené une recherche sur ce point et il a trouvé qu'il y a relation entre l'intensité du conflit et la performance de travail. La figure 03 (selon BROWN cité par Sun, 1997) présente la relation entre l'intensité du conflit et la performance d'organisation.²⁹

²⁸LANDIER.H, op cité, P182.

²⁹http://semaphore.uqar.ca/166/1/Lei_Wang_mars2006.pdf (consulté le 20/02/2016)

Figure N° 03 : La relation entre l'intensité du conflit et la performance d'organisation.



Source : SUN, 1997.

On peut observer grâce à la figure que le conflit joue un rôle de destruction quand le niveau d'intensité du conflit est trop élevé ou trop bas ; et que le conflit joue un rôle de contribution quand le niveau d'intensité du conflit est adéquat.

Si le niveau d'intensité du conflit est trop faible, l'esprit grégaire domine (tous les membres de l'équipe essaient de trouver le même résultat, de penser de la même façon et n'ont aucune divergence sur tous les problèmes importants.) De temps en temps, il arrive que les membres refusent les nouveautés, évitent les différences d'opinions, la participation des membres devient insuffisante. Le rendement d'organisation peut être limité à cause du peu de conflits existant dans l'organisation.

Si le niveau d'intensité du conflit est trop élevé, la tension entre les membres de l'organisation augmente ; les membres ne se font plus confiance ; l'unité d'organisation diminue ; les communications entre les membres sont bloquées ; les ressources de l'organisation sont gaspillées. Tout ceci entraîne des diminutions de performance.

Si le niveau d'intensité du conflit est adéquat et le conflit est géré de façon appropriée, le conflit peut promouvoir l'unité d'organisation ; trouver les problèmes existant dans l'organisation, engendrer des solutions innovatrices ou une gestion efficace du changement.

Le conflit peut prendre une dimension négative ou positive. Le conflit négatif se produit, lorsqu'il est la manifestation d'un antagonisme entre deux parties qui font appel aux

sentiments, à la subjectivité, aux rancœurs ou aux préjugés (conflits de valeurs, conflits d'identité), ou à des stratégies purement politiques (conflits d'intérêts). Dans ce cas, il peut s'avérer très néfaste et générer de graves perturbations dans l'organisation (discours discriminatoires, manipulations, rumeurs, agressivité). Le conflit peut être au contraire positif, s'il repose sur une réalité factuelle ou objective.³⁰

4.2.1. Les coûts des conflits destructifs

Il est difficile pour une entreprise d'évaluer les coûts cachés engendrés par les mésententes et chaque fois qu'un conflit y éclate, il entraîne un certain nombre de phénomènes qui ont un effet négatif sur l'organisation et des coûts énormes. Selon DANA 1990, *«les conflits n'ayant pas été réglés entre les employés sont probablement la source de coûts la plus élevée pouvant être réduite par les entreprises»*³¹.

- **Les coûts immédiats**

Perte du chiffre d'affaires, coût des solutions de rechange internes et/ou des prestations externes afin de continuer la production malgré les arrêts de travail, frais de justice, temps des dirigeants investis au détriment d'autres tâches. Ils notent toutefois que ces coûts font l'objet d'une compensation par l'absence de rémunération des grévistes ou le déstockage.

Les pénalités prévues contractuellement entre l'entreprise sous-traitante et le donneur d'ordre. C'est un coût qui consiste à payer l'entreprise sous-traitante les produits non fabriqués puisqu'elle n'est pas responsable de la rupture de la production. Contrairement à la perte du chiffre d'affaires, ce coût ne peut pas être compensé.

- **Les coûts en termes de perte d'efficacité**

- ✓ La démotivation des salariés : baisse de productivité, réduction de l'efficacité des tâches à contenu intellectuel, coût des malfaçons, progression des petits accidents du travail, absentéisme injustifié.
- ✓ Les effets sur le turn-over : départ des meilleurs et appauvrissement des ressources humaines de l'entreprise.

³⁰MEIER.O, « Dico du manager », Paris, édition : Dunod, 2009, P35.

³¹DANA.D, « Comment passer du conflit à la coopération », Montréal Libre Expression, traduit du livre *Managing Différences*, 1990, P31.

- ✓ Un climat social détérioré : absence d'esprit d'initiative, coulage de la production, vols et malfaçons.
- ✓ Une négociation bâclée entraîne des rigidités inutiles, qui impactent la capacité d'adaptation de l'entreprise, et la Perte de confiance des membres de l'encadrement et de la maîtrise.

- **Les coûts en termes de détérioration de l'image**

Les conflits mal gérés peuvent avoir des conséquences négatives sur l'image qu'elle donne auprès d'un certain nombre d'interlocuteurs : les clients, les investisseurs, les agences de notation, les collectivités publiques, les médias, les effets de cette détérioration se potentialisant les uns aux autres.

- **Les coûts de maintien de la structure direct**

Même dans le cas où la production est complètement paralysée, les charges structurelles demeurent : les amortissements, les abonnements, le coût de la structure administrative, les charges salariales de l'encadrement, le cas échéant continuent à être supportés : il y a sous-imputation des charges structurelles³².

- **Les coûts en termes de temps perdu**

Le conflit comme sa résolution consomment du temps qui n'est pas consacré aux activités. Or, partout, le temps est une denrée rare. Plus la question du temps est importante, plus l'exercice de l'autorité au service d'un système ne devient difficile, car il faut dès lors presser les rythmes et les gens³³.

Pour réduire les coûts récurrents des conflits destructifs, les entreprises utilisent un ensemble d'outils pour résoudre le conflit qu'elle fait face et elle doit analyser les signes avant-coureurs d'un conflit, on utilisant des outils de prévention qui sera l'objectif de deuxième chapitre.

³²BERNARD.M, DANIEL.C, « gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances », Paris, édition : Dunod, 2008, P211.

³³DANIEL.F et all, « maîtriser les conflits », Paris, édition : Eyrolles, 2007, P26.

Conclusion

En guise de conclusion, nous saisissons que le conflit est tout litige, malentendu, querelle qui peut être déclenché entre deux parties. Les conflits en milieu de travail peuvent se situer sur les plans de l'individu (la personne vit un conflit intérieur qui ne touche qu'elle), des relations interpersonnelles (conflit entre deux ou plusieurs individus), des relations entre des groupes au sein d'une organisation.

Il se caractérise par une succession de phases qui sont : la phase d'accumulation des tensions, la phase d'installation du conflit, la phase de développement, la radicalisation du conflit, le reflux et la sortie de conflit et enfin, la période post-conflit. La nature des conflits est différente ce qui donne lieu à plusieurs types de conflits.

On trouve que le conflit a un double effet: il peut être contributif et avoir des retombées positives et destructives engendre des coûts énormes. Quand on contrôle le conflit à un certain niveau adéquat et qu'on possède une vision juste du conflit, ce dernier peut devenir la source de créativité et d'efficacité. Mais si le conflit dépasse le niveau adéquat, il provoque la destruction. Il entraînera une dysfonction de l'organisation. Par contre, si le niveau du conflit est inférieur au niveau adéquat, l'organisation devient rigide. Elle doit faire un effort pour que le conflit reste au niveau adéquat et le laisser se développer dans une bonne mesure pour atteindre ces buts et améliorer son efficacité plutôt que d'essayer de l'éviter ou de le supprimer.

Les conflits ne sont pas une fatalité ; ils sont notre fait et peuvent donc être prévenus et gérer pour en éviter les conséquences négatives et en tirer des avantages. C'est pour cela il nous semble très intéressants de savoir quels sont les stratégies et les outils utiliser pour prévenir et gérer les conflits qui seront présentés dans le prochain chapitre.

CHAPITRE 02 :

Prévenir et gérer les conflits

Introduction

Gérer les conflits suppose en avoir une certaine compréhension. La gestion des conflits n'implique pas nécessairement la réduction, l'élimination ou la suppression du conflit puisqu'ils sont inhérents à la vie, c'est plutôt de trouver des stratégies pour diminuer les éléments destructeurs du conflit et augmenter les fonctions constructives et ainsi encourager l'apprentissage et l'efficacité des organisations. THOMAS (1992), quant à lui, prétend que la gestion des conflits doit faire en sorte que le conflit reste productif, créatif et utile.

Nous proposons dans ce chapitre, les attitudes adaptées par les individus face d'un conflit. Ensuite, nous allons présenter certaines méthodes à exploiter pour gérer les conflits à l'intérieur des organisations. Enfin, on va déterminer les outils et les pratiques managériales pour la prévention des conflits au sein de l'entreprise.

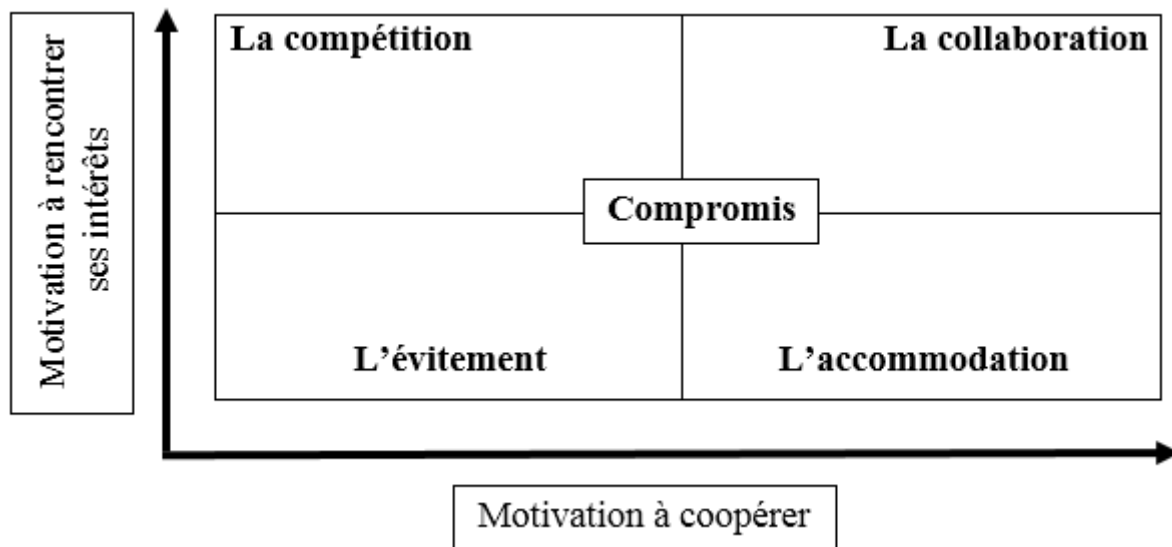
Section 01 : Les attitudes en situation du conflit

Les réactions que les deux parties auront face au conflit dépendent de la motivation à rencontrer ses intérêts et la motivation à coopérer, c'est ce que BLAKE et MOUTON (1972) qualifient de modèle contingent, car on ne peut pas dire qu'il y a une bonne méthode et une seule de gérer les conflits, valide en toutes circonstances. « *Le type de conflit soulevé, la personnalité des individus, le contexte dans lequel il s'enracine, les jeux impliqués, le comportement et le pouvoir des parties, les limites de leur rationalité, l'interdépendance qui les lie, voilà autant d'éléments qui conditionnent l'attitude à adopter dans une situation conflictuelle pour en arriver à une solution* ». ¹

Dans cette perspective, dans une gestion de conflit, deux facteurs viendront influencer notre façon de faire face aux conflits : notre motivation à rencontrer nos propres intérêts et notre motivation à coopérer avec l'autre personne. Ces deux tendances présentent cinq grands types de comportements adoptés en situation conflictuelle. Chacune de ces cinq attitudes présente des avantages et des désavantages, selon les situations. Mais naturellement, les gens auront tendance à adopter une attitude plutôt qu'une autre.

¹ CHARLINE. L, « savoir gérer un conflit », Levallois-Perret, édition : Studyrama, 2008, P102.

Figure N°4: Les types de comportements en situation de conflit.



Source: THOMAS K.W, 1992.

La figure ci-après illustre les divers comportements que peuvent adopter les acteurs en situation conflictuelle :²

1.1. L'évitement

Ce style ni autoritaire ni coopérant, cette stratégie se définit par le refus de discussion de la situation problématique, les personnes qui adoptent cette stratégie préfèrent ne pas s'engager malgré qu'ils sont conscients que cette attitude ne permet pas de résoudre les situations problématiques, il arrive que certains conflits engendrent peu de conséquences ou bien les personnes concernées par les conflits voient que les chances de satisfaire leurs besoins sont très limitées dans cette situation.

Cette stratégie est adaptée quand :

- ✓ L'enjeu est sans importance ;
- ✓ Les chances de satisfaire nos intérêts sont nulles ;
- ✓ Les parties ne veulent pas compromettre leur relation ;
- ✓ Les risques sont trop grands ;
- ✓ Les émotions prennent le dessus sur la raison.

²RAHALI.A, « les relations de travail et les conflits d'entreprise », Mémoire de magistère, université de Tlemcen.

Cette méthode est avantageuse car :

- ✓ Elle est appropriée si la personne est indirectement concernée par le conflit.
- ✓ Elle permet aux personnes impliquées de régler elles-mêmes le problème.
- ✓ Elle est source d'économie de temps et d'énergie dans le cas d'un individu non concerné ou sans pouvoir ;
- ✓ Elle permet de prendre du recul par rapport à la situation.

Cependant elle ne compte pas moins des inconvénients, qui sont :

- ✓ Risque d'apparaître comme une personne faible;
- ✓ Le conflit n'est pas traité ;
- ✓ Il existe un risque d'entrer dans un processus d'escalade ;
- ✓ Engendre après coup un sentiment de dévalorisation chez la personne.

1.2. L'accommodation

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

Cette approche est mise à profit quand :

- ✓ Une partie à tort.
- ✓ Pour accumuler du capital social.
- ✓ Le résultat final est plus important pour l'autre personne que pour soi-même.
- ✓ Il est important de sauvegarder un climat d'harmonie.
- ✓ Si la situation se présente avec des subordonnés, pour leur permettre de faire leurs propres expériences.

Les avantages

- ✓ La préservation de l'harmonie du climat social.
- ✓ Il privilégie la qualité des relations sur la recherche d'un bénéfice.
- ✓ Il représente un gage de bonne volonté.

Les inconvénients

- ✓ Il peut apparaître comme un geste de faiblesse.

- ✓ Le conflit est éludé et remis à plus tard.

1.3. La Compétition

C'est un comportement autoritaire non coopératif où les intérêts des protagonistes sont extrêmement importants pour eux et leurs rapports avec les autres le sont peu. Ils recherchent leurs propres intérêts au détriment des intérêts des autres. C'est une lutte de pouvoir dans laquelle des arguments de toute nature sont utilisés pour défendre sa position. Ce style peut être adopté pour défendre une position qu'on estime juste ou simplement, lorsqu'on veut gagner à tout prix, car les parties en désaccords considèrent que les conflits se règlent par la victoire d'une personne sur les autres. Les acteurs veulent être les vainqueurs, car gagner leur donne un sentiment de fierté et d'accomplissement alors que perdre leur donne un sentiment de faiblesse et d'échec.

La stratégie de compétition est utilisée lorsque :

- ✓ Il est nécessaire d'agir rapidement (situations d'urgence) ;
- ✓ Des décisions impopulaires doivent être prises par rapport à des questions importantes ;
- ✓ La question est vitale pour le bien-être de la compagnie ;
- ✓ L'une des parties profite de l'attitude conciliante de l'autre partie.

Cette démarche est employée pour :

- ✓ Trouver une solution optimale à un problème où les intérêts des deux parties sont trop importants pour faire un compromis ;
- ✓ Améliorer une relation dans laquelle les personnes sont très investies ou il convient d'intégrer les idées des autres ayant des perspectives différentes ;
- ✓ Il est crucial d'obtenir l'engagement des parties envers la mise en œuvre de la solution ;
- ✓ Quand le temps n'est pas un problème.

Les avantages

- ✓ Permet d'obtenir des décisions de qualité ;
- ✓ L'accord obtenu est durable et respecté ;
- ✓ Les relations traduisent un haut niveau de confiance ;
- ✓ Améliore les communications quotidiennes ;
- ✓ Donne à chacun la possibilité de défendre ses intérêts.

Les inconvénients

- ✓ Attitude naïve dans certains cas ;
- ✓ Peut-être inadaptée si les enjeux sont trop importants ;
- ✓ Inappropriée s'il y a peu (ou rien) à négocier ;
- ✓ Il faut se méfier des tendances irréalistes qui poussent à une décision inapplicable ou inutile ;
- ✓ Consomme du temps et de l'énergie.

1.4. La collaboration

Cette ligne de conduite est autoritaire et coopérative simultanément, où les intérêts et les rapports ont beaucoup de valeur. Collaborer signifie montrer un désir de travailler avec l'autre partie, de trouver une solution satisfaisante pour les deux ; ceci implique un approfondissement du problème, la nécessité d'identifier les avantages de chacun et de trouver une alternative qui puisse satisfaire les deux qui permettront de conserver de bonnes relations interpersonnelles. Il est important que les parties aient pu s'exprimer et qu'ensemble elles décident de tenter une résolution de problème. Ceux qui utilisent cette approche ont tendance à défendre leur point de vue sans être provocants ni écrasants ils sont disposés à collaborer de façon proactive, car ils comptent beaucoup sur leurs habiletés verbales et leur force de persuasion.

Cette démarche est employée pour :

- ✓ Trouver une solution optimale à un problème où les intérêts des deux parties sont trop importants pour faire un compromis ;
- ✓ Améliorer une relation dans laquelle les personnes sont très investies ou il convient d'intégrer les idées des autres ayant des perspectives différentes ;
- ✓ Il est crucial d'obtenir l'engagement des parties envers la mise en œuvre de la solution ;
- ✓ Quand le temps n'est pas un problème.

Cette démarche est employée pour :

- ✓ Trouver une solution optimale à un problème où les intérêts des deux parties sont trop importants pour faire un compromis ;
- ✓ Améliorer une relation dans laquelle les personnes sont très investies ou il convient d'intégrer les idées des autres ayant des perspectives différentes ;
- ✓ Il est crucial d'obtenir l'engagement des parties envers la mise en œuvre de la solution ;
- ✓ Quand le temps n'est pas un problème.

Les avantages

- ✓ Permet d'obtenir des décisions de qualité ;
- ✓ L'accord obtenu est durable et respecté ;
- ✓ Les relations traduisent un haut niveau de confiance ;
- ✓ Améliore les communications quotidiennes ;
- ✓ Donne à chacun la possibilité de défendre ses intérêts.

Les inconvénients

- ✓ Attitude naïve dans certains cas ;
- ✓ Peut-être inadaptée si les enjeux sont trop importants ;
- ✓ Inappropriée s'il y a peu (ou rien) à négocier ;
- ✓ Il faut se méfier des tendances irréalistes qui poussent à une décision inapplicable ou inutile ;
- ✓ Consomme du temps et de l'énergie.

1.5. Le compromis

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

On a recourt à cette tentative, quand :

- ✓ Les objectifs des parties sont importants mais ne justifient pas les coûts associés à l'utilisation de mode plus affirmatif ;
- ✓ Il est nécessaire de conclure des ententes temporaires face à des questions complexes ;
- ✓ Pour trouver une solution d'urgence lorsque le temps presse ;
- ✓ Les buts sont relativement peu importants ;
- ✓ Les parties ont un pouvoir égal et des buts totalement différents.

Les avantages

- Peu coûteuse;
- Facilite les communications ;
- Crée un esprit de conciliation au sien de l'organisation.
- Permet d'entretenir des relations fondées sur le respect mutuel ;

Les inconvénients

- Suscite des solutions peut créatives et moyenne ;
- Provoque des relations de marchandage.

Il y a d'autres auteurs ont ajouté d'autres attitudes telles que BREARD et PASTOR d'où on fait ressortir ces deux autres attitudes:³

1.6. La réponse autoritaire ou oppressive

Dans cette approche, seul compte la victoire sur l'autre. Il s'agit de réaffirmer son pouvoir sans tenir compte des besoins ou des intérêts de l'autre, quitte à employer tous les moyens pour y parvenir (autoritarisme, défit, agressions, violaces verbales ou physiques...).

De plus, cette attitude oppressive maintient la logique gagnant –perdant. Dans une gestion d'équipe qui nécessite la participation active de chacun, sa coopération et son engagement, cette logique a des effets désastreux.

1.7. La démission

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

Démissionner, arrondir les angles et favoriser les relations plutôt que d'essayer de résoudre le conflit. Il faut bien sûr être conciliant et respectueux des personnes, rester correct et essayer de maîtriser ses émotions. Mais il ne faut pas céder sur un point essentiel, sur le fond du problème.

Section 02 : Les démarches de résolution de conflit

Il n'y a pas une méthode idéale, valide en toutes circonstances pour gérer les conflits. **« Le type de conflit soulevé, le contexte dans lequel il s'enracine, les jeux impliqués, le comportement et le pouvoir des parties, les limites de leur rationalité, l'interdépendance qui les lie, voilà autant d'éléments qui conditionnent l'attitude à adopter pour en arriver à une solution »⁴.**

³BREARD.R, PASTOR.P, « Gestion des conflits : la communication à l'épreuve », Paris, édition : Liaisons, 2000, P52-53.

⁴CHARLINE. L, « savoir gérer un conflit », Levallois-Perret, édition : Studyrama, 2008, P102.

Donc chaque conflit peut être résolu par un mode déférent, selon son contexte. Parmi les outils de résolution, on cite :

2.1. La médiation

La médiation est proposée par les parties lorsqu'elles pensent que le conflit peut se résoudre de manière pacifique. Le problème doit être assez bien défini, et de manière objective. Où le médiateur cherche ce dont les parties ont réellement besoin, il tente de les aider à trouver des « solutions alternatives et créatrices » qui permettent de satisfaire toutes les parties, il favorise les rencontres pour améliorer les relations, sans trancher entre des prétentions inconciliables. Son rôle est d'établir une nouvelle dynamique dans le dialogue et la coopération, de casser le cycle d'affrontement.

2.2. La conciliation

Le rôle du conciliateur est d'interposer un tiers entre les parties afin de les aider à trouver un accord sur les points en litige. La conciliation s'occupe du litige, c'est-à-dire des réclamations réciproques des parties.

Entre deux parties qui réclament la possession d'un objet, le conciliateur obtient soit le partage, soit la renonciation d'une des parties à ses droits. Le conciliateur est généralement imaginé comme un vieux sage plain d'expérience, il sait calmer les passions et les faire sortir du litige et leur donnant des conseils. Cette technique de conciliation n'est plus très pressée en raison d'un très grand taux d'échec.⁵

2.3. La négociation

La négociation est l'activité mettant en présence deux ou plusieurs parties qui en raison de leur interdépendance, veulent trouver une issue satisfaisante et non violente à une situation exigeante, de la part de chacun⁶.

La négociation nous apparaît alors comme une confrontation de protagonistes étroitement ou fortement indépendantes, liés par un certain rapport de force et présentant un minimum de volonté d'aboutir à un arrangement en vue de réduire un écart, une divergence afin de construire une solution acceptable au regard de leurs objectifs.⁷

⁵GARBY.T, « la gestion des conflits », Paris, édition : Economica, 2004, P08.

⁶AUDEBERT.P, « la négociation », Paris, édition : D'organisation, 1995, P34.

⁷BELLENGER.L, « stratégie et tactique de négociation », Paris, édition : ESF, 1999, P17.

Elle est la première méthode de gestion des conflits. La négociation n'a pas pour seule fonction de mettre fin à des conflits, elle permet aussi aux individus et aux organisations de nouer des relations nouvelles ou de mieux organiser leur relation.⁸

2.3.1. Les différents types de négociation

Il existe deux types d'approches de la négociation: la négociation distributive et la négociation intégrative. La première dégage nécessairement un gagnant et un perdant, la seconde ne donne que des gagnants, donc permet d'avoir un accord plus durable.⁹

2.3.1.1. La négociation conflictuelle ou « distributive » (gagnant / perdant)

Ce type de négociation implique un comportement de domination et d'affrontement entre les différents protagonistes, chacune des parties, essaie de maximiser ses propres intérêts. Son profit et de limiter ses pertes. À ce stade le conflit est inscrit dans leurs vies sociales, leurs finalités, sera donc de modifier les rapports de force.

Les protagonistes se considèrent comme des adversaires. Ils utilisent : la menace, le bluff, la surenchère, la dissimulation de l'information, les pivots factices, l'absence, le retard, l'hostilité, l'agression verbale, le changement de négociateur éventuellement.

2.3.1.2. La négociation coopérative « intégrative » (gagnant / gagnant)

La négociation intégrative ou raisonnée, ce type de négociation implique une attitude de coopération entre les protagonistes et une volonté d'appartenir à une œuvre commune. Elle est axée sur une approche de résolution de problèmes. Les parties cherchant à envisager tout un éventail de solutions mutuellement satisfaisantes, elles visent à réussir un accord qui refasse que des gagnants en maximisant des gains mutuels.

Les protagonistes se considèrent comme des partenaires. Ils dévoilent leur jeu et leurs objectifs dès le départ, ils innovent, créent, proposent. Ils n'hésitent pas à faire des promesses inconditionnelles, à utiliser des argumentations utopiques, mais prévoient et mettent en relief les problèmes communs futurs.

Cette négociation débouche souvent sur un compromis satisfaisant dans lequel chaque partie cède sur un point qu'elle juge moins important que ce qu'elle reçoit en contrepartie. C'est ce type de négociation qui est à mettre en œuvre dans les conflits sociaux pour arriver à un accord durable, et qui sera respecté.

⁸GARBY.T, op cité, P14.

⁹BARMAYER.C et all, «50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines », France, édition : Bréal, 2003, P33.

Il y'a un troisième type de négociation dit (perdant /perdant). Ce cas peut avoir lieu si les deux parties sont déterminées à ne pas laisser l'autre gagner, elles peuvent toutes deux finir par ne pas atteindre leur objectif. Ceci peut souvent arriver quand les deux parties adoptent une approche de négociation (perdant/gagnant) et sont peu motivées par les résultats, les deux étant plutôt déterminés à ne pas céder. Mais elle peut aussi être une attitude choisie par les deux parties impliquées dans une affaire contestée.

Cette typologie ne recouvre pas toute la réalité, car la négociation réelle est mixte, et elle est parfois aussi le lieu de stratagèmes, de manipulations « *le phénomène de l'impact relationnel des négociateurs* ». ¹⁰

2.3.2. Les différentes techniques de négociation :

Les principales techniques, qui concernent les comportements et le déroulement même de la négociation, sont nombreuses. On relèvera la technique du « point par point », des « pivots » des « bilans provisoires », des « jalons », la technique des « quatre marches », la technique de « la pendule ». ¹¹

2.3.2.1. La technique "point par point"

Ou du découpage pour arriver à une série de compromis partiels. Cette technique permet de ne pas effrayer l'adversaire et de "grignoter" petit à petit ses positions. Elle consiste à discuter le conflit, à découper la négociation point par point, thème par thème, et à chercher des séries de compromis.

2.3.2.2. La technique des pivots

C'est une technique de bluff qui incite l'adversaire à négocier sur des objectifs secondaires une façon exigeante puis de céder sur ces objectifs, mais en contrepartie en exige des concessions sur l'objectif principal.

2.3.2.3. Les techniques de bilans provisoires

Avec présentation des avantages et inconvénients pour chacune des parties pour arriver ensuite à une solution qui rééquilibre le bilan définitif.

2.3.2.4. La technique des quatre marches ou quatre solutions

Il s'agit d'évoque les solutions de manière progressive. Ça se traduit par la présentation d'emblée de quatre solutions. La première solution est beaucoup trop avantageuse pour l'autre

¹⁰COHEN.H, « Sachez négocier en toutes occasions », Paris, édition : First, 1987, P36.

¹¹BARMAYER.C et all, op cité, P34.

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, 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, 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.

2.3.2.5. La technique des jalons

C'est une technique qui s'inspire du jeu de go et qui est d'orientation intégrative elle 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.

2.3.2.6. La technique de la pendule ou de maniement du temps

C'est une sorte de "guerre des nerfs" qui consiste à déstabiliser l'adversaire. En manipulant les contraintes de temps. Cette technique consiste à allonger la durée de la négociation puis brutalement à exiger des délais et fixer des ultimatums

Toutes ces techniques devront être utilisées en étant souples et conciliant avec les personnes tout en restant ferme sur le fond du problème.

2.4. La consultation intergroupe

Cette technique concerne la résolution des conflits entre plusieurs groupes travaillent dans une même entreprise. Ces groupes sont prêts à travailler rapidement pour se sortir de cette situation.

Cette démarche se décompose en deux phases suivantes :

-Première phase : chaque groupe prépare deux documents écrits. Sur le premier est indiquée la façon dont le groupe se perçoit, notamment dans sa relation avec l'autre groupe. Sur le second, il indique la façon il perçoit l'autre group. La formulation doit être non agressive, tout en exprimant les ressentis. Quand ces documents sont rédigés, vous réunissez les deux groupes pour qu'ils échangent leurs idées à partir des documents. Vous les aidez à formuler

leurs pensées de façon claire. A la fin de cette phase, chaque groupe se perçoit mieux et a une meilleure vision du groupe adverse ;

-Vous lancer ensuite la seconde phase : Cette évaluation est écrite, les groupes vont établir une évaluation de la situation de conflit et pour démontrer le plus honnêtement possible la part de responsabilité de chaque group dans le conflit. Vous les réunisse à nouveau pour échange dans lequel il s'agira avant tout de repérer les points communs dans les analyses, points communs qui serviront de base de départ pour l'établissement d'autres étapes centrées sur la recherche de solutions ;

Cette pratique ne peut pas tout résoudre d'un coup, mais facilitera le dialogue et la recherche de solutions, si les parties veulent sincèrement sortir du blocage constaté.¹²

2.5. L'enquête dialectique

L'enquête dialectique a pour but de résoudre un problème entre deux groupes. Cependant deux phénomènes contrarient cette résolution.

Dans une situation bloquée de ce type, vous choisissez deux personnes pour leur connaissance du problème, ou leur expertise. Ces personnes joueront le rôle d'avocats, elles auront pour mission de développer, devant les deux groupes réunis dans une même salle, les arguments les plus pertinents tantôt en faveur de la solution du premier groupe, et en faveur de celle du deuxième group. Cette technique favorise un enrichissement considérable des faits disponibles, après l'intervention des avocats, et pour éviter que se recrée ensuite ce phénomène, on demande à chaque membre des deux groupes d'exprimer par écrit sa position personnelle. On aura pris la précaution en début de séance de répartir les personnes de façon à limiter les échanges d'opinions entre les membres d'un même groupe.

2.6. La confrontation

La technique de la confrontation peut être utilisée dans un conflit entre deux personnes. Dans ce cas vous convoquez les deux personnes. Votre objectif avoué est de favoriser une meilleure compréhension mutuelle. Cette technique peut porter ses fruits quand le conflit est naissant, pas encore enkysté.

D'abord vous demander chacun de vos collaborateurs d'écrire tous les points positifs dans sa relation de travail a l'autre, tous les points négatifs, et enfin tout ce qu'il pense que

¹² BREARD.R, PASTOR.P, « Gestion des conflits : la communication à l'épreuve », Paris, édition : Liaisons, 2000, P199.

l'autre va indiquer en positifs et en négatif. Puis vous les inviter à échanger leurs textes. Chacun doit expliciter à l'autre ce qu'il a noté. Vous tachez de faciliter la compréhension des arguments et des points de vue que chacun peut avoir de l'autre, mais surtout sur les idées qui peuvent être exploitées comme des éléments consensuels comme des bases d'accord sur les pratiques quotidiennes.¹³

2.7. L'utilisation de tiers

Cette technique concerne surtout les conflits entre deux services. Il faut disposer de temps et vérifier que les protagonistes ont un réel intérêt à voir le conflit résolu. Il est indispensable de préciser que la solution recherchée se place dans une logique gagnant-gagnant. Avant de convoquer la réunion, vous aurez confié à une personne neutre un intervenant extérieur est souhaitable la mission d'interviewer individuellement les personnes concernées par le conflit. Vous récoltez ainsi leur analyse de la situation, leurs avis sur les causes du conflit. Une synthèse de cette collecte est communiquée aux personnes interviewées, soulignant les faits objectifs, et plaçant à part les interprétations, les opinions, les jugements.

L'objectif des réunions sera la recherche d'une solution négociée. Pour cette négociation, vous recrutez des tiers dans l'entreprise, acceptés par les protagonistes pour leur neutralité et leur sens de la conciliation. Ils devront la recherche de solution prendre part aux discussions avec comme objectifs uniques la stimulation de la recherche de solutions positive et novatrice.

Vous demandez enfin au grand groupe d'évaluer les solutions envisagées, et donc de définir par avance les critères de validité d'une solution acceptable. Ces critères sont clairement inscrits sur un support pour rester présents à l'esprit de tous.

2.8. La contrainte

Lorsque la résolution de conflit traîne en longueur et s'enlise parce que les protagonistes temporisent, ou lorsque vous avez des délais à respecter impérativement, vous pouvez mettre la pression pour accélérer les choses. Vous rajoutez un élément, une contrainte, qui peut s'avérer très efficace. En effet, certains groupes refusent de négocier, ou laissent

¹³BREARD.R, PASTOR.P, op cité, P201-202.

pourrir volontairement la situation. Il est parfois nécessaire de les obliger à trouver une solution.¹⁴

2.9. L'arbitrage

L'arbitrage est une procédure de règlement d'un litige. Il peut être exercé par une personne, par une institution, par un pouvoir. Il est souvent exercé par trois arbitres, deux sont nommés par chacune des parties, et ceux-ci désignent le troisième. Les entreprises, par exemple, choisissent cette procédure pour éviter un règlement de justice.

L'arbitrage présente plusieurs avantages. D'abord, ce sont les parties qui choisissent de concéder leur arbitre, ou leurs arbitres, en fonction de critères qu'ils ont déterminés ensemble. En second lieu, la procédure est simple, car dégagée de tout formalisme. En outre, elle est très discrète, puisque les débats sont privés, et les arbitres sont tenus à la réserve la plus stricte. Enfin les sentences arbitrales ne sont pas publiées. C'est pour ces diverses raisons que les sentences sont bien acceptées par les parties.

Les arbitres convoquent les parties et les invitent à présenter leurs arguments, avec l'obligation de transmettre leurs documents à l'adversaire. Les arbitres doivent motiver leur décision, en explicitant les raisons de leur décision. La sentence doit être acceptée par les parties qui sont généralement de bonne foi. Si l'une des parties refuse d'exécuter cette sentence, seul le tribunal de grande instance peut la faire exécuter. Il n'y a pas possibilité de faire appel.¹⁵

2.10. Le recours hiérarchique

Un mode de résolution de conflit entre deux parties d'une même ligne hiérarchique, une modalité autoritaire et définitive, qui permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion, en faisant appel au recours hiérarchique.

Ce type de résolution de conflit est nécessaire dans des situations d'urgence, mais pose le problème de la durée de son efficacité. En effet, la plupart du temps ces recours hiérarchiques imposent une solution sans résoudre le problème de l'animosité entre le protagoniste, ce qui provoque souvent des conflits latents.

2.11. Résoudre par la prévention

¹⁴BREARD.R, PASTOR.P, op cité, P202-203.

¹⁵CARRE.C, « sortir des conflits avec les autres », Paris, édition : Eyrolles, 2004, P185.

Si les modalités citer en haut consiste à gérer et à résoudre le conflit après avoir lieu la résolution par la prévention implique l'évitement de ce choc autrement dit c'est avoir une veille sur le climat social qui permet de le préserver. Et pour ce faire les entreprises doit recourir à des outils qui seront présentés dans la prochaine section.

Section 03 : Les outils de préventions conflits

Prévenir les conflits reviendrait à veiller de façon permanente, à anticiper sur les événements, à bien s'informer du climat social de l'entreprise pour pouvoir prendre les bonnes précautions et décisions afin d'amoindrir les fâcheuses conséquences d'un conflit comme il a mentionné LANDIER « *Mieux vaut prévenir que guérir.* »¹⁶. Pour ce faire il est nécessaire de recourir à des outils et des approches managériales qui concilieraient les préoccupations de l'entreprise et même les aspirations sociales et professionnelles des salariés.

3.1. La veille sociale

La veille sociale est un « *système d'observation de la vie d'une collectivité de travail, édifié dans le but de détecter l'existence de foyers potentiels ou réels de conflits industriels et de réajuster les politiques sociales* »¹⁷. Il est question d'observer les salaires, la santé des salariés, le temps de travail, l'avenir du salarié (sécurité, promotion, perfectionnement) sous l'angle de la conflictualité. On essaye de détecter dans la vie sociale de l'entreprise tous les éléments qui peuvent éventuellement être source de conflit latent ou ouvert (absentéisme, roulement du personnel, non-qualité, accident du travail, propension à un conflit ouvert, concentration conflictuelle).

Les outils de la veille sociale sont¹⁸:

Détection et analyse des « signaux faibles » ;

Suivi d'indicateurs de climat social ;

Constitution de réseaux de veille sociale :

- délégués du personnel,
- DRH et RRH,

¹⁶LANDIER.H, « Le guide des relations sociales dans l'entreprise », Paris, édition : Eyrolles, 2007, P156.

¹⁷MAHE de Boislandelle.H, « Dictionnaire de Gestion : vocabulaire, concepts et outils », Paris, édition : Economica, 1998, P467.

¹⁸LANDIER.H, LABBE.D, « Le management du risque social », Paris, édition : D'organisation, 2005, P146.

- responsables opérationnels ;
- Enquêtes d'opinion (quantitatives et qualitatives) ;
- Analyse des stratégies d'acteurs.

3.2. L'audit social

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

L'audit social est effectué pour vérifier l'évolution des réalisations par rapport aux objectifs et délais préalablement fixés (audit de conformité, audit d'efficacité, audit d'efficience). Il peut aussi être réalisé à la demande du dirigeant en cas d'apparition de problème ou de dysfonctionnement. Il est donc ponctuel, périodique.

Il vise à garantir la conformité aux normes et à la réglementation (audit réglementaire), à maîtriser les risques inhérents à toute activité humaine en travaillant à leur identification et à leur évaluation (audit du climat social).

Une démarche d'audit social devrait permettre ainsi de détecter les points de friction et prédire leur évolution probable, d'évaluer leurs conséquences sur les activités de l'entreprise, d'identifier les problèmes que soulèveraient la mise en œuvre de nouvelles politiques sociales c'est ce qui permettrait de prévenir les conflits.

3.3. Le diagnostic social

Le diagnostic social permet d'analyser les performances sociales de l'entreprise et de connaître les perceptions des salariés par rapport aux politiques sociales que mène l'organisation.

Le diagnostic social fait un « *constat de l'état des ressources humaines en un moment donné* »¹⁹; ce qui permettrait de mieux apprécier l'adhésion des travailleurs ou leur réfutation des politiques sociales que mène l'entreprise.

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

¹⁹ COURET.A, IGALENS.J, « L'audit social », Paris, édition : PUF, 1988, P8.

3.4. Le bilan social

Il permet d'analyser les performances sociales de l'entreprise en présentant des données chiffrées sur les emplois, les rémunérations, les conditions d'hygiène et de sécurité. Il se sert souvent de l'interprétation d'indicateurs comme le comportement des salariés : niveau d'absentéisme, taux de départ (turn-over), fréquence des grèves et leur influence sur l'activité de l'entreprise, etc. Par exemple un degré élevé d'absentéisme et/ou de turnover pourrait être interprété comme une absence d'adhésion et de motivation du personnel au travail. D'ailleurs la tenue d'un bilan social est recommandée par le Code du travail.

3.5. Le contrôle de gestion sociale

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

Le contrôle de gestion sociale, mené le plus souvent par la DRH, se présente donc comme un processus permanent. A ce titre, il doit permettre l'identification des facteurs clés de succès du potentiel humain de l'entreprise et fournir les indicateurs de la mesure de leur performance.

Le contrôle de gestion sociale consiste donc essentiellement à anticiper les évolutions du climat social et à concevoir, mettre en place, animer un système d'information. Bref il s'agit de définir et de faire fonctionner les bases de données et tableaux de bord permettant de suivre les salariés, leurs activités, leurs performances...etc. Une telle pratique permet de gérer les carrières tout en promouvant le mérite, l'équité interne (contribution / rétribution) ; ce qui éviterait par ailleurs les conflits dus à une perception injuste de certaines décisions ou certaines promotions d'agents. Le contrôle de gestion sociale vise également à atteindre l'objectif fixé en limitant l'impact négatif sur les hommes.

3.6. L'observation sociale

Elle est basée essentiellement sur une analyse approfondie du fonctionnement organisationnel, du comportement des individus et des groupes au travail. Elle peut à partir des informations en provenance des différentes expériences de travail pour décrire le mode de fonctionnement dans l'entreprise et envisager, de manière prospective, les améliorations possibles pour mieux prévenir et réguler les conflits. D'après IGALENS et LOIGNON, l'observation sociale doit ; « *si ce n'est empêcher l'émergence de la crise, au moins la*

pressentir et alerter les responsables sur les risques encourus »²⁰. Autrement dit, elle est permanente et s'intéresse autant au fonctionnement qu'aux dysfonctionnements dans l'entreprise en mettant surtout l'accent sur la dimension sociale : le niveau d'acceptation des décisions des managers par les salariés.

«L'observation sociale cherche à comprendre la complexité du fonctionnement organisationnel, particulièrement dans sa dimension sociale, c'est-à-dire qu'elle privilégie le vaste domaine du comportement de l'homme et des groupes au travail. L'existence de tensions, de conflits, de divergences de point de vue ou d'intérêts ne lui est pas étrangère, mais il existe également dans les organisations des forces de cohésion de convergence, des attitudes et des comportements dont le ressort principal est à rechercher dans des construits tels que l'implication organisationnelle, l'attachement professionnel, l'engagement au travail, la motivation »²¹.

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

3.7. Le tableau de bord social :

C'est un ensemble d'indicateurs qui consiste à aider les gestionnaires de prendre conscience de l'état et de l'évolution des systèmes qui constitue l'organisation.

C'est un outil qui permet d'avoir une vue globale sur l'organisation, ainsi de détecter les différents dysfonctionnements en son sein. *« Il met en évidence les écarts et les décompose de façon à rendre l'analyse des causes plus facile »*²².

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

3.8. L'extirpation du problème à la racine : la boîte aux lettres anonymes

Le manager doit être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur, il doit toujours pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe lors des pauses par exemple, afin de donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuelles incompréhensions et les petites tensions. Ces dernières, si elles ne sont pas

²⁰IGALENS.J, LOIGNON.C« Prévenir les conflits et accompagner les changements », Paris, édition : Maxima, 1997, P166.

²¹IGALENS.J, LOIGNON.C, Ibid, P14.

²²COURET.A, IGALENS.J, « L'audit social », Paris, édition : PUF, 1988, P11.

évacuées rapidement, peuvent s'accumuler et constituer des conflits larvés qui se manifestent de manière violente tôt ou tard.

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

3.9. La clarté des règles

La définition des règles et leurs clartés est un moyen d'éviter l'incertitude, les questionnements et donc les doutes qui peuvent être à la base des tensions qui vont se transformer en conflits.

On peut prendre l'exemple de la DPO qui fixe des objectifs SMART (spécifique, mesurable, accessible, réalisable, temporel).

De façon générale, on peut dire que toutes ces techniques de prévention des conflits renvoient à une étude, analyse et interprétation des biais comportementaux des travailleurs de l'entreprise.

Conclusion

Nous résumons ci-dessous dans un ensemble de propositions élémentaires les principaux points mis en évidence au cours de ce chapitre.

La présence de conflit n'est pas le problème en soi, mais son ignorance totale et le déséquilibre provoqué par le conflit s'il n'est pas géré adéquatement.

Dans la gestion, nous distinguons plusieurs comportements adoptés par les protagonistes. Thomas a différencié cinq stratégies face à un conflit: l'évitement, l'accommodation, la compétition, le compromis et la collaboration et on a ajouté deux autres attitudes selon BREARD et PASTOR : la réponse autoritaire et oppressive et la démission.

Afin de dépasser les malaises, le management a décrit quelques démarches à savoir : le recours hiérarchique, la médiation, l'arbitrage, la négociation, la confrontation, la conciliation, et l'utilisation de tiers. Chaque modèle de résolution de conflit est propre à certaines situations et pour cela, chaque manager devra les utiliser en adéquation avec les situations auxquelles il fait face. Toutefois, il convient de retenir qu'il n'y a pas de modèle figé.

L'inhérence de conflit aux relations sociales fait qu'il faut toujours essayer de l'anticiper, de le prévenir pour amoindrir ses méfaits. Pour ce faire l'entreprise doit recourir à des approches managériales et des techniques. Ces pratiques sociales les plus récurrentes sont l'audit social, le diagnostic social, le contrôle de gestion social, la veille sociale, l'observation sociale, ainsi que la clarté des règles et l'extirpation du problème à la racine.

Dans le prochain chapitre, on va essayer d'approcher le terrain pour savoir réellement comment les entreprises algériennes spécifiquement l'entreprise privée CEVITAL fait face aux conflits et quel sont les outils utiliser pour les prévenir et les régler.

CHAPITRE 03 :

Étude de cas SPA

CEVITAL

Introduction :

Au cours de ce dernier chapitre, nous allons apporter les réponses obtenues par les entretiens avec le DRH, le président de comité de participation, ainsi que les réponses au questionnaire destinés à l'ensemble des salariés.

Dans la première section nous allons présenter l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaia qui a fait l'objet de notre étude. Dans la seconde nous allons revenir sur notre méthodologie de recherche, du déroulement de l'enquête, jusqu' au choix méthodologique. Enfin, nous allons conclure par l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans l'objectif de mieux connaître l'entreprise qui fait objet de notre enquête, nous allons dans la présente section aborder en premier lieu, son historique, ses missions et ses différents services, ses produits, puis nous nous arrêterons sur les valeurs qui ont fait le succès de l'entreprise.

1.1. Identification de CEVITAL

Le tableau suivant représente les différents éléments d'identification de l'entreprise CEVITAL.

Tableau (1) : présentation de l'entreprise CEVITAL.

Raison sociale	CEVITAL-AGRO-INDUSTRIE
Adresse	Nouveau quai port de Bejaia, Bejaia (06), Algérie
Forme juridique	Société Par Action (SPA)
Capital	68760 milliards de DA
Effectif (Mars 2017)	2800salariés
Téléphone	+213 (0) 34 22 33 33
Fax	+213 (0) 34 22 52 97
Site web	http://www.cevital-agro.com
E-mail	Contact@cevital-agro.com

Source : élaboré par nous-mêmes.

1.2. Historique du groupe CEVITAL

CEVITAL SPA est une entreprise privée familiale de forme légale d'une société par action. Elle est créée en 1998 avec des fonds privés. Elle a pour actionnaires principaux, Mr ISSAD REBRAB et ses enfants. Le siège social de CEVITAL est sis à Garidi Kouba, le complexe qui a fait l'objet de notre étude est situé à un nouveau quai, arrière port de Bejaia. CEVITAL est régie par le code de commerce et l'ensemble des textes à caractères législatifs et règlementaires ultérieurs. Elle est spécialisée dans l'industrie agroalimentaire. CEVITAL est la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huile brute sur le marché algérien.

En 1999 : l'entrée en production de la raffinerie d'huile et lancement de la première marque de

margarine de table de haute qualité, 100% tournesol « FLEURIAL ».

En 2001 : l'entrée en production de la margarinerie et lancement de la première marque de table « FLEURIAL ».

En 2003 : l'entrée en production de la raffinerie du sucre (sucre blanc cristallisé aux normes de

l'Union Européenne), lancement de la margarine de feuilletage la « Parisienne », pour les boulangeries pâtisseries.

En Avril 2005 : lancement de trois projets dont deux sur le site de Larbaâ (vene plat destiné en majeure partie à l'exportation, fabrication industrielle de produits manufacturés en béton et l'acquisition des eaux LALLA KHADIDJA).

CEVITAL Agro-industrie offre des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs, grâce à son savoir-faire, ses unités de production modernes, son contrôle strict de qualité et son réseau de distribution. Elle couvre les besoins nationaux et a permis de faire passer l'Algérie du stade d'importateur à celui d'exportateur pour les huiles, les margarines et le sucre.

CEVITAL Agro-industrie est composée de plusieurs unités de production telles que :

- Raffinerie d'huile,
- Raffinerie de sucre ;
- Margarinerie ;
- Unité de conditionnement d'eau minérale ;
- Unité de fabrication et de conditionnement de boissons rafraichissantes ;

- Conserverie ;
- Silos portuaires ;
- Un terminal de déchargement portuaire.

1.3. Missions et objectifs

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

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suite :

- L'extension de la distribution sur tout le territoire national ;
- La trituration ;
- Développement de l'agriculture de graines oléagineuses pour la production locale ;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- Recours aux nouvelles technologies en termes d'équipements de production pour augmenter le volume de production et améliorer les rendements grâce aux plateformes logistique implantés à l'étranger ;
- Positionner ses produits sur le marché étranger par leurs exportations ;
- Projet sauce et mayonnaises.

1.4. Les produits proposés par CEVITAL

Ses produits se vendent dans plusieurs pays, notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest. Aujourd'hui, CEVITAL Agro-industrie est le plus grand complexe privé en Algérie. Ses outils de production ultra performants se répartissent comme suit :

Huiles Végétales : Ses produits sont connus sous les appellations de Fleurial, Elio et Fridor.

Margarinerie et graisses végétales : CEVITAL produit une gamme variée de margarine, certaines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial. D'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne *et MEDINA « SMEN »*.

Sucre Blanc : Le sucre blanc est issu suite au raffinage du sucre roux de canne. Le sucre raffiné est connu sous l'appellation de SKOR qui est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes d'1kg.

Sucre liquide : CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs de boissons gazeuses.

Sucre roux : lancement de la production du sucre roux dans le cadre de la diversification de sa gamme de production et répondre aux besoins des clients

Boissons : L'eau minérale « Lalla Khadîdja » avec une capacité de production de 3.000.000 bouteilles/jour et boissons fruitées « TCHINA » d'une capacité de production de 600.000 bouteilles par heure.

Conserverie : CEVITAL compte une conserverie de tomates et de confitures avec une capacité de production de 80 t/jour.

Silos Portuaires : Le complexe CEVITAL FOOD dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 tonnes par heure.

1.4. Les principales fonctions de l'entreprise

L'organisation mise en place par CEVITAL Agro-industrie consiste à faire en sorte de mobiliser de façon efficace les ressources humaines, matérielles et financières en vue d'atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 15 directions, qui sont :¹

✓ La direction Marketing

La Direction marketing occupe une position clef au sein de l'entreprise elle élabore les plans marketing (analyse du marché, détermination des cibles, plan d'action, choix des axes publicitaires...) et conçoit des opérations destinées à développer la vente des biens ou services de l'entreprise. Elle gère son positionnement et ses offres en intervenant sur différents domaines fonctionnels du marketing : (stratégie, produit/marque, opérationnel).

La direction marketing a pour mission de détecter les nouvelles opportunités de marchés et de produits. Elle étudie la concurrence (benchmarking) et s'appuie sur des études, qu'elle a au préalable commandées et coordonnées, pour recueillir des informations sur son marché, analyser et anticiper les besoins et attentes des clients.

Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, d'animation promotionnelle sur les marques et métiers du groupe.

¹ Document interne à l'entreprise.

✓ La direction des Ventes & Commerciale

Elle a en charge la promotion et la commercialisation de tous des produits CEVITAL, elle assure le développement des Fichiers clients de l'entreprise pour élargir les parties de marchés, au moyen d'actions de détection ou de promotion des projets en offrant le meilleur service par rapport à la concurrence. Elle est en relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt de les attirer et les fidéliser.

✓ La direction Système d'informations (DSI)

Elle élabore une politique informatique s'intégrant parfaitement à la stratégie générale de l'entreprise et la met en œuvre à travers les étapes suivante :

- L'étude des besoins des différentes directions métiers et des flux d'information
- La conception d'un schéma de système d'information optimum garantissant sécurité et évolution ;
- La sélection des divers équipements (matériel, logiciels...) ;
- Le choix des sous-traitants ;
- L'encadrement des ressources internes et externes ;
- La veille technologique ;
- Le développement des applications informatiques.

✓ La direction des Finances et Comptabilité

A pour mission d'élaborer les prévisions budgétaires, de gérer les crédits et d'en tenir la comptabilité conformément à la législation et à la réglementation en vigueur. Et aussi de traiter et exécuter l'ensemble des opérations budgétaires, financières et comptables relatives au fonctionnement des différents structures, d'élaborer les bilans et les comptes de l'exercice, d'assurer le placement financier.

✓ La direction Industrielle

Son rôle est d'élaborer la stratégie en matière de production industrielle en cohérence avec la stratégie globale, en rapport avec la direction commerciale de l'entreprise ces missions consistent à :

- Suivre les évolutions du marché : ventes, innovations technologiques, tendances de consommation ;
- Étudier le positionnement et les performances des produits de l'entreprise sur son marché ;
- Élaborer la stratégie produit de l'entreprise ;
- Effectuer des choix de positionnement ;
- Effectuer des choix d'organisation industrielle à grande échelle (locale, nationale ou internationale) : externalisation, filialisation, transfert d'activités d'un site à un autre (relocalisation...) ;
- Optimiser de façon transversale les moyens de production : piloter la mise en œuvre d'un système d'information, développer les synergies entre les sites de production...
- Conclure des partenariats industriels de haut niveau avec des organismes de recherche, des laboratoires (R&D) ou des sous-traitants ;
- Piloter la politique d'achats et de sous-traitance industrielle de l'entreprise en collaboration avec la direction des achats ;
- Faire réaliser des études par un bureau d'études ou le service méthodes sur de nouveaux produits à réaliser.

✓ **La direction des Ressources Humaines**

La DRH est structurée en trois pôles, le pôle rémunération et performance, le pôle développement des ressources humaines. Nous citerons une mise en place de la politique de rémunération de performance en tant qu'instrument fondamental devant garantir l'équité et le mérite professionnel, et crée les conditions de motivation et de compétitivité interne et externe en vue de tirer vers le haut les performances individuelles et collectives, avec un système de rémunération digne de celui pratiqué par les grandes multinationales.

- Elle définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe ;
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL Food ;
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers surtout les aspects de gestion ressources humaines, établit et maitrise les procédures ;

- Assure la recherche, la sélection et le recrutement de meilleurs candidats, leur développement et fidélisation ;
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ;
- Gestion de la performance et des rémunérations ;
- Formation du personnel et pilote les activités du social ;
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires ;
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

✓ **La direction Approvisionnements**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

✓ **La direction Logistique**

Conçoit, organise ou participe à la définition des stratégies les plus rationnelles pour assurer le cheminement d'un produit depuis sa production jusqu'à sa distribution, avec un souci constant d'optimisation du rapport qualité/service/coût, et assure le suivi des opérations d'achat - approvisionnement, de production, et/ou de distribution des marchandises.

Le service transport est externalisé Numilog assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières.

✓ **La direction des Silos**

- Elle reçoit et stocke dans les conditions optimales les matières premières ;
- Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration ;
- Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

✓ **L'unité des Boissons**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK ;
- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc ;
- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

✓ **La direction Corps Gras**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière –utilités actuellement en chantier à El-kseur.. Sa mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous ses produits sont destinés à la consommation d'où sa préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

✓ **La direction Pôle Sucre**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui était mise en service en mars 2010.Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export ».

✓ **La direction QHSE**

Qualité, hygiène, sécurité, environnement (QHSE), aussi appelé Hygiène, santé, sécurité, environnement (HSSE), Qualité, sécurité, environnement (QSE) ou Hygiène, sécurité, environnement (HSE), est un domaine d'expertise technique contrôlant les aspects liés aux

risques, met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux. La direction aussi :

- Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité ;
- Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations ;
- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

➤ **La direction Energie et Utilités**

Elle se charge de la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque : D'environ 450 m³/h d'eau (brute, osmose, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension.

➤ **La direction Maintenance Centrale**

- Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés ;
- Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations ;
- Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition de procédure jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier) :
 - Rédige les cahiers des charges en interne ;
 - Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs ;
- ✓ Assure l'entretien et la maintenance des parties communes (climatisation etc...).

1.5. Les valeurs de CEVITAL (IRIS)

Il est important d'impliquer la ressource humaine dans la vie organisationnelle et cela renforcent la culture d'entreprise en déterminant les valeurs communes à partager entre les différents salariés. Ses valeurs se traduisent comme suite² :

² Le code de conduite de CEVITAL.

Intégrité

CEVITAL entretient des relations, basées sur le principe d'intégrité et d'honnêteté, vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes, salariés, clients fournisseurs collectivités administrations et citoyens.

Toute relation avec un partenaire (client, fournisseurs, représentant du gouvernement, de l'état.) doit intervenir dans la transparence selon le respect des lois, normes en vigueur et règle d'éthique.

A ce titre, tout employé, dans ses activités professionnelles et relations qui en découlent, doit éviter :

- D'user de sa position pour tirer profit, d'accorder ou de s'accorder un avantage quelle que soit sa nature ;
- Toute situation provoquant un conflit entre ses intérêts personnels et familiaux avec ceux de CEVITAL ;
- Tout agissement volontaire visant à soudoyer un partenaire, un représentant des pouvoirs publics, un collègue, ou un n'importe quelle partie prenante, ou à l'induire en erreur, par le mensonge ou la communication d'informations erronées, la dissimulation d'informations, et/ou de documents ;
- D'accepter, d'un partenaire, un cadeau, don ou toute autre chose, pouvant altérer le principe d'objectivité et de neutralité et par conséquent de compromettre la prise de décision.

Chaque employé est tenu, également, de :

- Rejeter et combattre, toute forme de corruption, d'agissement susceptible d'entacher la réputation de CEVITAL ou d'affecter, individuellement et collectivement, l'intégrité en signalant à la hiérarchie ce genre de comportement qui porte préjudice à chacun des employés ;
- Éviter toutes informations de gaspillage ;
- Préserver la confidentialité et renseignement auxquels il a accès dans le cadre de sa fonction ;
- Agir pour la préservation des investissements, des biens et intérêt de CEVITAL.

Respect

Le respect est un principe que CEVITAL accorde et témoigne régulièrement et attentivement à l'ensemble de ses collaborateurs, des acteurs de la vie économique et sociale, de l'environnement interne et externe.

CEVITAL traite ses employés avec dignité, équité et les protège dans leur travail de toute forme de discrimination. Le mérite étant, le critère fondamental de différenciation entre les individus dans la gestion des ressources humaines.

CEVITAL, entreprend des actions pour favoriser un milieu de travail sain pour ses collaborateurs et les protéger en matière de santé et sécurité. Chacun est traité avec les mêmes égards. Elle honore aussi ses engagements vis-à-vis de ses clients, fournisseurs et institutions.

CEVITAL respecte la vie privée de ses collaborateurs et assure la confidentialité des informations personnelles les concernant en contrepartie, tout employé est tenu de se conduire de façon responsable, même en dehors du travail, dans le souci de préserver l'image et la réputation de CEVITAL.

Aussi, chaque employée est tenue de respecter :

- Les lois et règlement et d'en prendre connaissance ;
- Tous ses interlocuteurs quel que soit leur titre, rang, qualité et éviter toute malveillance dans ses propos qu'il soit verbal ou écrit. ;
- L'environnement contre tout (e) dégradation, insalubrité, salissure, danger, jet, et prolifération de déchets, en observant les consignes et règles établies.

Initiative

CEVITAL encourage et récompense l'initiative génératrice de valeurs ajoutée à tous les niveaux, que cette dernière soit matérielle ou immatérielle.

L'initiative reste, pour CEVITAL, un canal privilégié d'expression des talents et de concrétisation d'innovation se traduisant par une croissance des richesses et par conséquent l'amélioration du bien-être des collaborateurs.

Chacun est appelé à reprendre des initiatives en vue d'améliorer les performances de ses activités, en s'inscrivant dans la transparence et la logique de fonctionnement de chaque organisation.

A ce titre, chaque employé doit :

- Eviter toute attitude passives et attentistes face un problème ou une problématique qui est de son ressort ;
- Proposer des solutions pour pallier les insuffisances, anomalies constatées, et initier des actions d'amélioration.³

Solidarité

CEVITAL est une entreprise citoyenne qui œuvre pour le développement de l'esprit de solidarité et d'entraide qui règne au sein de ses entités.

Cette valeur ancestrale qui caractérise fortement la société et que partagent naturellement l'ensemble de ses populations, se manifeste régulièrement à travers, le partage, le soutien, et l'échange, de biens, d'expérience entre les personnes et les groupes d'individus de nos différentes entités.

CEVITAL consacre d'énormes moyens pour favoriser davantage, cette solidarité qui s'exprime à travers les actions entreprises de façon durable en direction de ses ressources humaines et des citoyens, à savoir :

- L'université d'entreprise qui devient un carrefour de renforcement des liens entre nos collaborateurs, d'émergence et de culture d'une compétence collective et ce, grâce à la générosité dont ils font preuve à l'occasion de chaque rencontre ;
- Les aides qu'elle accord à ces employées, souvent élargies au personnel mis à disposition par des prestataires de services dans le cadre de la sous-traitance ;
- Les contributions aux actions caritatives et œuvres de bienfaisance au profit d'association à caractère non lucratif ;
- Le sponsoring d'actions culturelles, manifestations, éducatives, artistiques et sportives ;
- Les actions réalisées au titre de secours en cas de sinistre ;
- La création et la préservation des emplois.

L'entreprise exige de chacun de :

- Se rendre disponible pour l'entreprise et les membres de l'équipe ;

³ Code de conduite.

- Proposer, en a cas de besoin, des solutions, de l'aide aux personnes avec lesquelles, ils sont on et en interaction ;
- Ne pas hésiter à faire appel aux autres en vue d'avancer ou de surmonter un obstacle, dans le travail ;
- Adopter et garder une attitude positive à l'égard d'autrui ou de comportements pouvant être qualifiés de contrariants ou parfois de résistants, notamment à un changement... .

Chaque collaborateur doit garder cet esprit de solidarité et le cultiver afin d'en faire un facteur de raffermissement des liens entre les collaborateurs et un moyen de mobilisation de nos ressources humaines.

Au final, ces règles d'or, identifiées ci-dessus ; **intégrité-respect-initiative-solidarité**, s'inscrivent dans une philosophie et une pratique quotidienne de développement humain, de création de richesse et de protection de l'environnement au bénéfice de toutes les parties prenantes internes et externes de CEVITAL.

Section 02 : La méthodologie de la recherche

Après les différentes recherches théoriques sur les conflits organisationnels et les différents outils de résolution et de prévention, nous allons nous intéresser à la démarche empirique. Le but était de rencontrer des professionnels du terrain mais également des salariés afin de répondre aux différentes interrogations et d'apporter une réponse à notre question principale, en analysant les données fournies par le directeur des ressources humaines et les responsables ainsi que les salariés auprès des quels l'enquête s'est déroulée.

2.1. La méthodologie d'investigation.

L'étude de notre sujet sur la prévention et la gestion des conflits organisationnel a été effectuée grâce à la recherche documentaire et la recherche empirique.

Au niveau de l'entreprise CEVITAL, nous avons principalement utilisé deux techniques de recueils de donné, l'une qualitative et l'autre quantitative c'est-à-dire « une approche mixte », une démarche méthodologique est qualifiée de mixte lorsque le chercheur combine des données/méthodes quantitatives et qualitatives dans une même étude (JOHNSON et ONWUEGBUZIE 2004)⁴, dans le but de mieux comprendre le problème de

⁴ <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1336-luti>.

recherche (Morse, 1991). Notre intention étant de bénéficier des différents avantages des méthodes qualitatives (plus de détails, de profondeur) et quantitatives (taille de l'échantillon, tendances, généralisation) réduisant ainsi les faiblesses de chacune par la complémentarité de l'autre.

2.2. La présentation de l'étude empirique

Cette recherche a été menée au cours du mois de Mars jusqu'au mois Mai 2017. Durant cette période nous étions encadré par le directeur des ressources humaines de SPA CEVITAL Bejaia, Ce dernier nous a guidé, orienté et encouragé tout au long de notre stage.

Notre enquête s'est déroulée en quatre phases essentielles à savoir :

- La visite à la direction de l'inspection de travail ;
- Le recueil d'information à travers les séances de travail ;
- L'élaboration et la distribution des questionnaires aux différents salariés ;
- Faire des entretiens avec le DRH et le président de comité de participation.

2.2.1. La visite à la direction de l'inspection de travail

Afin d'avoir une idée globale sur le traitement des conflits au sein des entreprises et le rôle de l'inspection de travail dans la prévention et la gestion des conflits, nous avons visité la direction de l'inspection de travail et nous nous avons entretenu avec l'ancienne directrice de l'inspection de travail, qui nous a expliqué la procédure de règlement des conflits individuel et collectif de travail selon le règlement algérien.(Voir l'annexe)

L'inspection de travail « *est un corps de fonctionnaire dépendant de ministère chargé du travail et investi d'une mission générale de contrôle du respect du droit du travail au sein de l'entreprise* »⁵ .

L'inspection de travail veille à l'application de la réglementation et des textes, qui régissent le monde de travail, et pour assurer une stabilité et une harmonie sociale dans le but d'éviter le déclenchement de conflit, autrement dit c'est de faire rappeler à chacun son rôle (entre employés et employeurs).

D'après la loi législative algérienne, l'inspection du travail est chargée⁶ :

⁵ Amadiou.J, Rojot.J, « Gestion des ressources humaines et relations professionnelles », Paris, édition : Litec, 1996, p97.

⁶ Loi n° 90-03, du 6 février 1990 relative à l'inspection du travail modifiée et complétée par l'ordonnance n° 96-11 du 10 juin 1996.

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

D'après la directrice de l'inspection, les types de conflits qui touchent le plus souvent le groupe CEVITAL sont : les conflits individuels, où les causes principales sont :

- la promotion c'est-à-dire qu'un salarié n'a pas d'amélioration dans sa carrière.
- l'harcèlement d'un employeur de son employée.
- la surcharge de travail ou les heures supplémentaires, ce qui engendre la démotivation, la dépression dans son milieu professionnel.
- les congés, c'est-à-dire qu'un employeur refuse de donner son repos à son salarié malgré que le repos est obligatoire selon la loi.

Elle **nous a confirmé** qu'il y a une diminution concernant le dépôt des plaintes à leur niveau et même au-delà, il y a d'une amélioration du climat social.

2.2.2. Le recueil d'information à travers les séances de travail.

Le directeur des ressources humaines a été recruté au sein de l'entreprise CEVITAL dans le but de régler le conflit collectif qui a frappé l'entreprise en 2012, où y'avait un grand malaise à l'intérieur de l'organisme, et une grève déclenchée pour le motif des revendications socioprofessionnelles et dont l'exigence de la création d'une section syndicale. La nécessité de revoir les grilles de salaire et la classification pour éliminer les inégalités dans l'octroi des primes. Ils réclament aussi sur une gestion transparente de l'argent des œuvres sociales et l'octroi de différentes primes aux ouvriers ainsi que la revalorisation des salaires.

CEVITAL a fait appel à un directeur des ressources humaines pour mettre fin au conflit au sein de l'entreprise.

Le 1er avril 2012, une autre grève qui a duré qu'une demi-journée a eu lieu. Le 8 et 9 avril 2012, une commission de discipline convoque les 27 grévistes suspendus de leurs postes pour être entretenues à cause de leurs comportements violents, et leurs perturbations du climat social de l'entreprise. Ces 27 sont passés en conseil discipline assister d'un défenseur de leur choix. Les 17 ont été licenciés et les 10 autres ont été relaxés et réintégrés à leurs postes de travail, tandis qu'une plainte auprès du tribunal pour entrave à l'exercice du travail et au déroulement de l'activité de production contre les 17 restant.

A l'arrivée du DRH, il a expliqué que son rôle est de transformer les perdants en gagnant. Les 17 travailleurs acceptent de démissionner et de prendre leur solde de tout compte tandis que la direction générale de CEVITAL accepte de retirer sa plainte, et décide d'attribuer une aide financière comme mesure humanitaire pour les familles des intéressés (l'indemnité de licenciement) (voir l'annexe arrangement amiable).

Les 10 autres sont passés au conseil de discipline vu de leur comportement violent, et leurs perturbations du climat social au sein de l'entreprise.

Une commission d'audit a été effectuée et a été chargée de recevoir les réclamations qui pouvaient émaner du personnel. Ainsi le DRH a mis en place un système de remontée de plainte où il a essayé de répondre à 500 réclamations qui ont été traitées, c'est-à-dire une marque de considérations vis-à-vis des personnes qui ont formulées les réclamations, le DRH a accepté certaines revendications, mais aussi il a refusé d'autre suite à la capacité de l'entreprise et aussi pour le respect du règlement interne de l'entreprise.

Par suite, il a amélioré et il a facilité à l'accès aux loisirs existant à l'intérieur de l'entreprise ou c'était un motif très important de revendication (salle de sport, une formation

d'anglais, la cantine, cellule mutuelle, promotion, prime...) or avant c'était juste pour des classes bien déterminées. Aussi il a ouvert la porte à chaque salarié, qui veut se plaindre, c'est-à-dire qu'il a éliminé tous les barrières hiérarchiques, et le système strict existait auparavant, et dans le but de diminuer le stress et de créer une entreprise moderne et de développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise de la part de ses salariés.

Le 31 mai 2012 l'entreprise CEVITAL agroalimentaire s'est dotée pour la première fois d'un comité de participation. Il intervient dans la gestion des œuvres sociales et culturelles dans l'entreprise, et la prévention des conflits.

2.2.3. L'élaboration et distribution des questionnaires.

Vu l'effectif important ainsi que le nombre de structure qui existe au sein de l'entreprise CEVITAL, nous avons choisi un échantillon de 80 personnes regroupant tous les catégories socio-professionnelles et on a récupéré 46.

Le tableau (1), représente l'ensemble les personnes ciblés par le questionnaire selon le nombre récupérer

Tableau (2) : Répartition de l'échantillon de notre étude.

Catégories	Cadre supérieur	Cadre de maîtrise	Agent de maîtrise	Agent d'exécution	Total
Directions					
Direction générale		2	2	1	5
D. Production	1	6	7	4	18
La DRH			3		3
D. finance et comptabilité		1			1
QHSE	1		1	1	3
D. Logistique		1	1		2
Direction Approvisionnement		1	6		7
Direction vente				1	1
DSI			1		1
D. Contrôle de qualité	1		1		2

D. Commerciale	1		1		2
DRD	1				1
Total	5	11	23	7	46

Source : élaborer par nous-même.

➤ La présentation du questionnaire

Le questionnaire contient 14 questions (voir l'annexe), nous avons établi deux sorte de questions : des questions cadrés et fermés c'est-à-dire l'enquêté n'a pas de liberté d'exprimer et de commenter. Aussi des questions ouvertes où l'enquêté a le droit de donner son point de vue et de commenter.

Le questionnaire est scindé en deux grands axes :

- Le premier est relatif à des questions d'ordre générales concernant les caractéristiques de la population d'étude.

- Le deuxième comporte des questions qui s'articulent autour des idées suivantes :

- ✓ La compréhension de mot conflit selon les salariés et différents types de conflit confronté au sein de l'entreprise ;
- ✓ Savoir les différentes attitudes et stratégies adopté pour la résolution de conflit ;
- ✓ Cerner le taux de satisfaction des salariés concernant la gestion du conflit et leurs relations avec les différents partenaires sociaux.

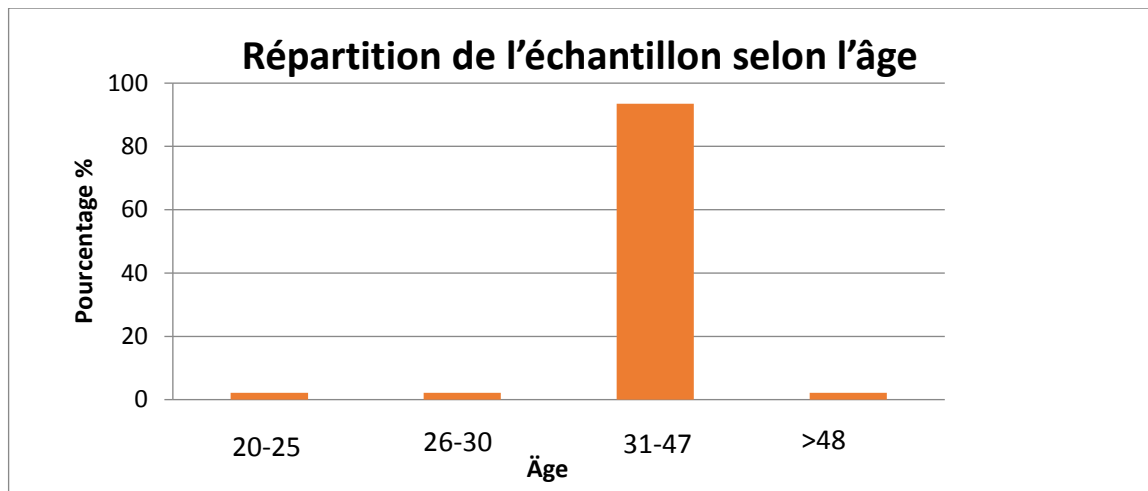
Section 03 : Résultat et analyse de l'enquête.

Après la collecte des informations issues de l'enquête, le résultat et leur analyse se présentent comme suit :

Analyse des données collectées par le questionnaire.

3.1. Les caractéristiques de la population d'étude.

3.1.1. La répartition selon l'âge : l'enquête a porté sur 46 personnes âgées de 20ans à plus.

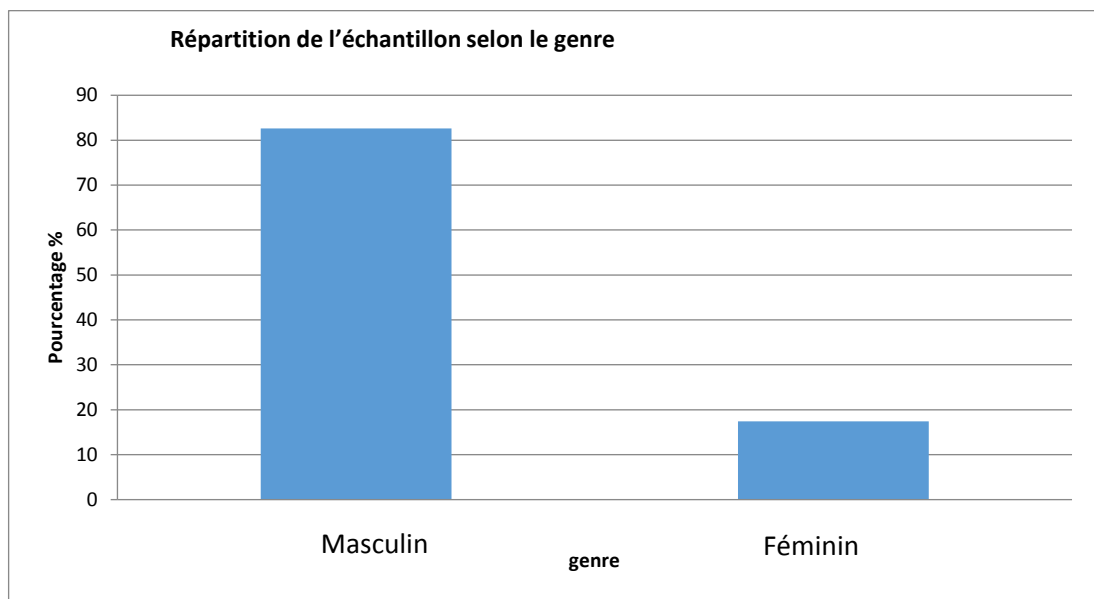
Figure N° 05 : répartition de l'échantillon selon l'âge.

Source : élaboré par nous-mêmes.

Avec cette répartition, nous remarquons que, parmi les personnes interrogées la plupart de la population est jeune et sa tranche d'âge se situe entre 32 à 47ans avec un taux de 93.48%.

Cette population jeune est un atout en ce sens qu'elle constitue une forme de travail avec la possibilité d'innovation et de création, mais aussi une faiblesse voire une source de conflit à cause de son activisme et une probable compétition entre jeune.

3.1.2. La répartition de l'échantillon selon le genre.

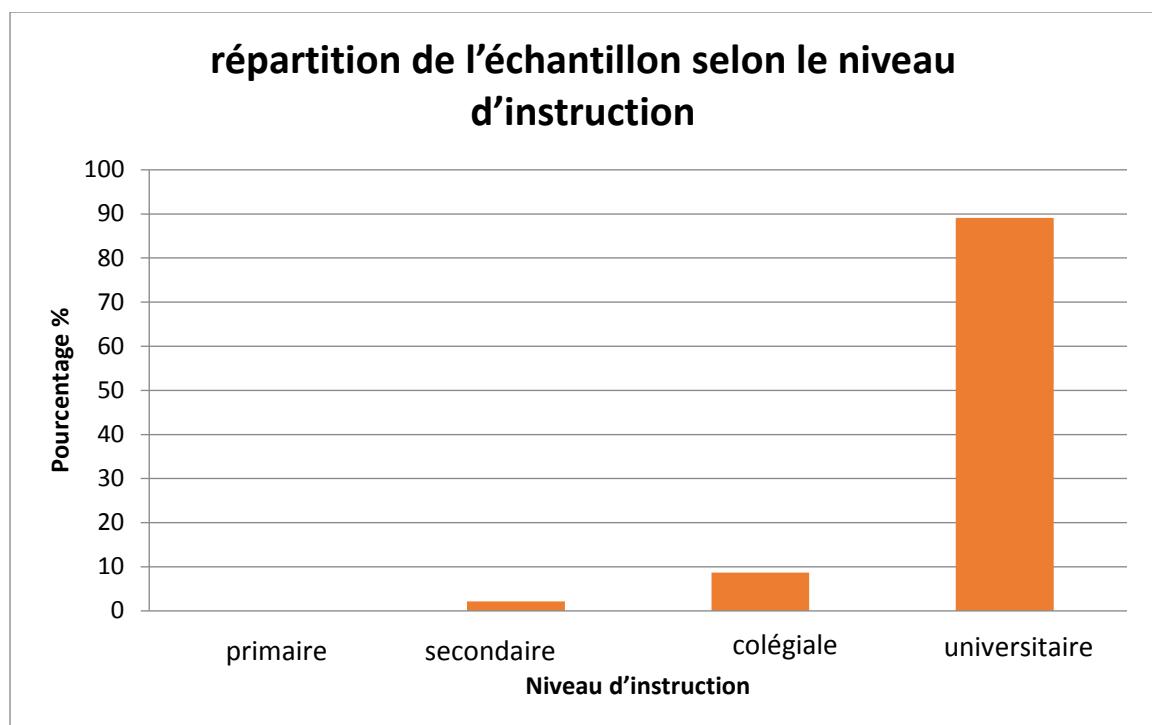
Figure N°6 : La répartition de l'échantillon selon le genre.

Source : élaboré par nous-mêmes.

La répartition de notre échantillon selon le genre. On constate le genre masculin représente 82.61%, tandis que le genre féminin représente que 17.39%. Comme CEVITAL est une entreprise industrielle il y a une présence masculine beaucoup plus élevée que celle féminine. On déduit que les hommes sont majoritairement au sein de l'entreprise CEVITAL, cela s'explique par le système de quart utilisé par l'entreprise CEVITAL et comme la loi interdit le travail de nuit pour les femmes. Ce qui engendre un niveau de stress élevés, vu la charge du travail qui peuvent être source de conflit intra personnel.

3.1.3. La répartition selon le niveau d'instruction.

La figure N°07 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



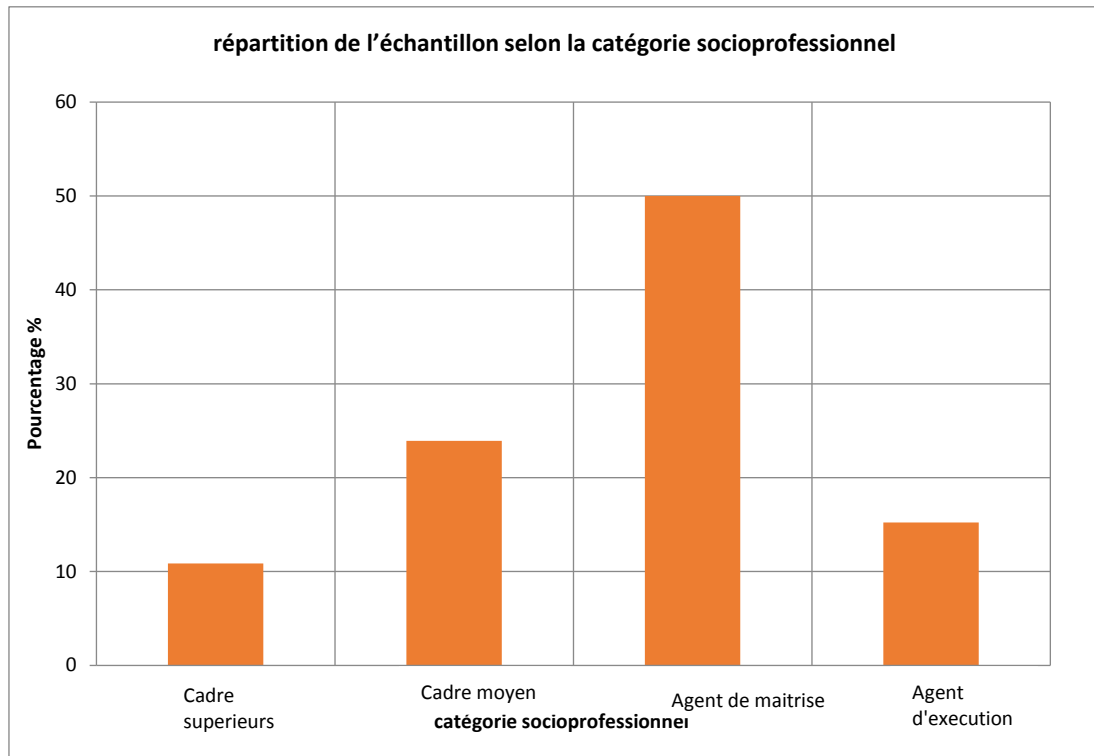
Source : élaboré par nous-mêmes.

A la lecture de cet histogramme on remarque 89.13% de l'échantillon ont un niveau d'instruction universitaire, ce qui explique un nombre important de cadre, qui sont affectés à des postes d'encadrement et de gestion.

8.70% des personnes ont un niveau d'étude collégiale, ce qui est appréciable pour une entreprise qui exige certaines techniques pour la réalisation de certaines tâches, notamment dans les ateliers de production ils n'ont pas besoin d'un niveau d'instruction élevé pour exécuter le travail.

3.1.4. La répartition de l'échantillon selon la catégorie socio professionnelle.

Figure N°08 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.



Source : élaboré par nous-mêmes.

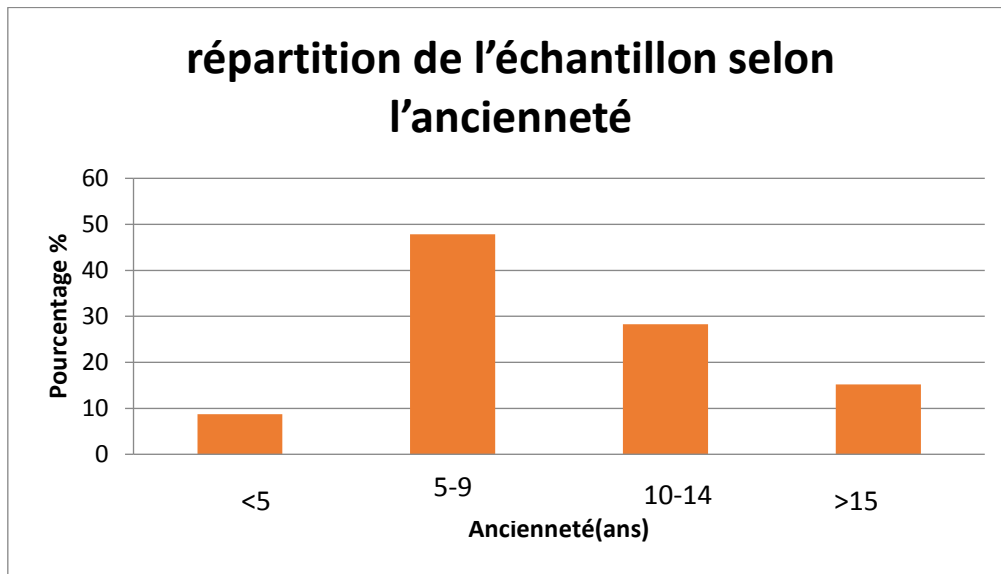
Cet histogramme illustre la composition de l'échantillon d'étude selon la catégorie socio professionnel.

L'échantillon d'étude est caractériser par 10.87% de catégorie cadre supérieur, et 23.91% représente la catégorie cadre moyen.

On remarque que la pluparts des répondants sont des agents de maîtrise, ils représentent un taux de 50% de l'échantillon, cela est expliqué à la difficulté que nous avons eu pour recueillir les informations nécessaire, et à la difficulté liée également à la charge du travail et à leur mauvaise compréhension.

3.1.5. La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au sein de CEVITAL.

Figure N°09: La répartition l'échantillon selon l'ancienneté.



Source : élaboré par nous-même.

A partir de ces données, nous retenons quelques faits principaux :

- La population recrutée récemment qui représente 8.70%, est très faible malgré la forte capacité de l'entreprise à créer des emplois, ce faible taux de recrutement s'explique à sa difficulté à lancer de nouveau projet.
- Les travailleurs qui jouissent d'une ancienneté de moins de 10 ans dans l'entreprise forment l'écrasante majorité 47.83% vue l'âge de l'entreprise qui ne dépasse pas vingt ans.
- Une population de 15.22% relativement fidèle. Ceci nous amène à dire, que la plupart des travailleurs ont mené leur carrière professionnelle dans cette entreprise.

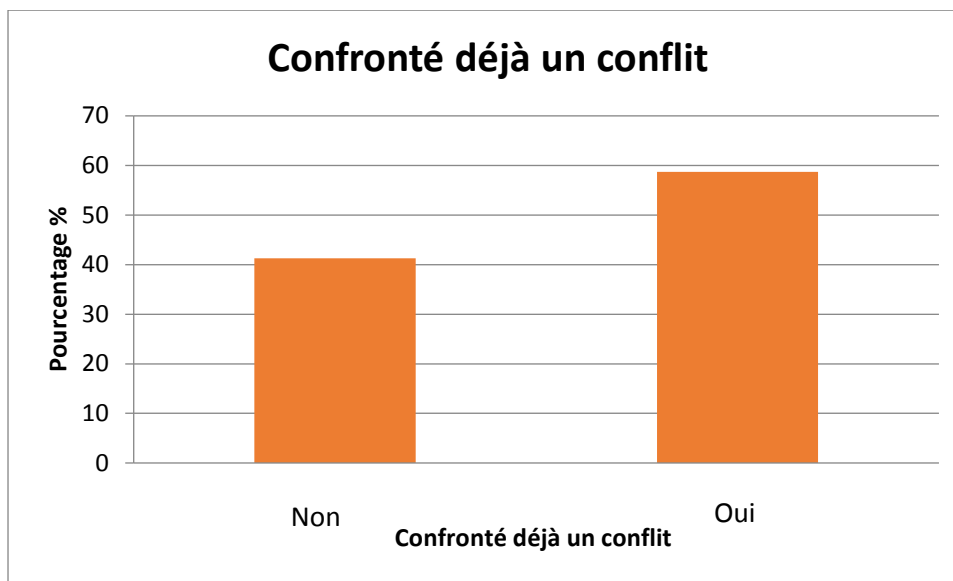
3.2. Renseignements concernant la prévention des tensions et gestion des conflits :

3.2.1. Définition du conflit selon les enquêtés.

L'analyse de la définition du conflit fait ressortir que la majorité des personnes interrogées définissent le conflit comme, un désaccord entre deux individus ou entre un collaborateur et son supérieure hiérarchique, ou un désaccord entre services, d'autre l'ont défini par une divergence d'opinions sur les intérêts mutuels et les sentiments.

3.2.2. La confrontation d'un conflit au milieu de travail.

Figure N°10 : La confrontation d'un conflit au milieu de travail

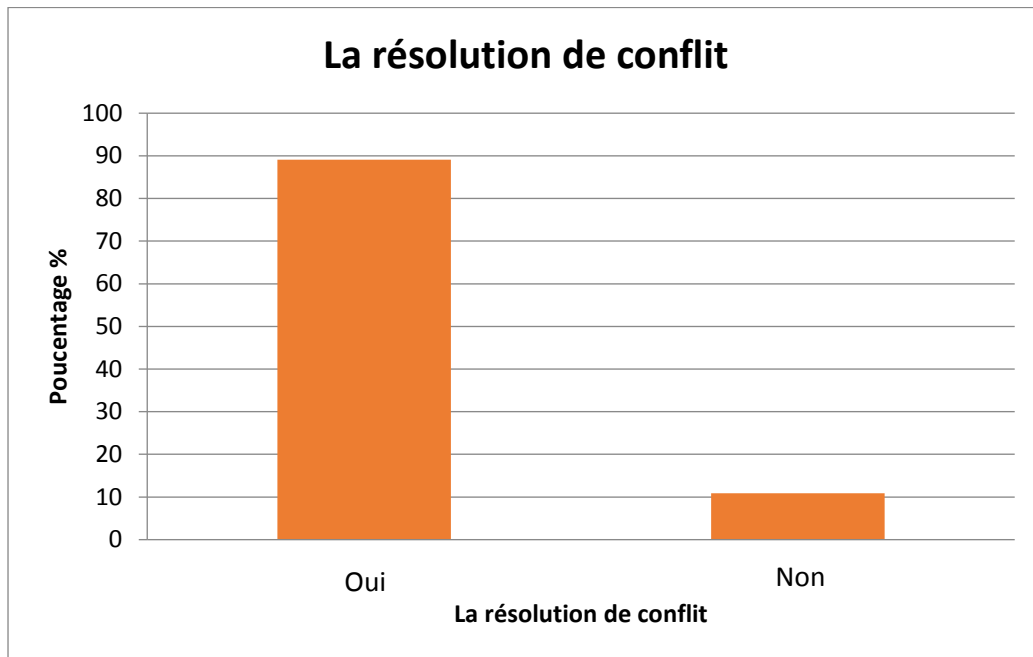


Source : élaboré par nous-même.

La majorité des répondants 58.70% ont confirmé qu'ils sont confrontés à un conflit dans leur milieu de travail. Par contre 41.30% n'ont pas déjà confronté à des conflits dans leur milieu de travail.

Les répondants affirment avoir vécu un conflit avec leur supérieur hiérarchique (des conflits vertical) dû à des injustices commises par rapport à la promotion et à l'augmentation des salaires, aussi pour la nature des charges de travail qu'ils ont été assignées jugée trop lourdes à leurs égards (la surcharge de travail). Et les autres répondants affirment avoir été en conflit avec leurs collègues suite à des désaccords (conflit de type interpersonnel).

Effectivement, le conflit est une réalité inévitable puisque l'entreprise est une entité sociale qui implique divers individus aux comportements et intérêts différents.

3.2.3. La résolution de conflit :**Figure N°11 : La résolution de conflit**

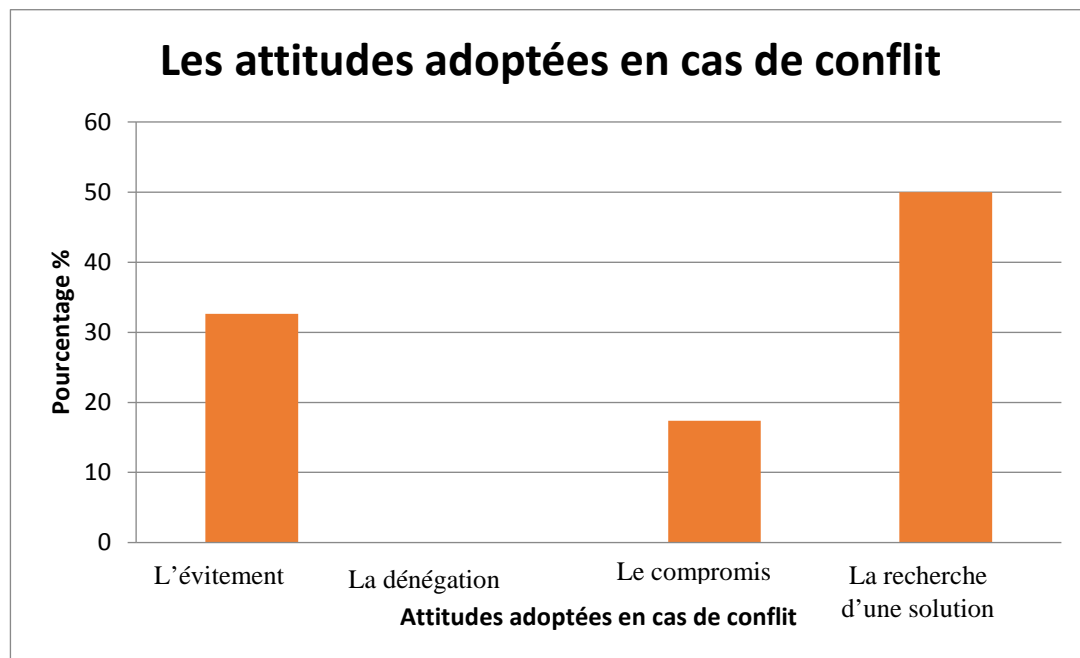
Source : réaliser par nous-même.

La première observation qui s'impose à la lecture de cet histogramme, est que 89.13% des travailleurs ont répondu que les conflits au sein de leur entreprise sont résolus soit par leur supérieure hiérarchique ou par leur comité de participation ou par eux même (les concernés) c'est-à-dire à l'amiable.

Par contre une minorité des travailleurs avec un taux de 10.87% ont répondu que les conflits au sein de leur entreprise ne sont pas résolus et qu'ils ne sont pas pris en considération.

3.2.4. Les attitudes adoptées en cas de conflit.

Figure N°12 : Les attitudes adoptées en cas de conflit.



Source : élaboré par nous-mêmes.

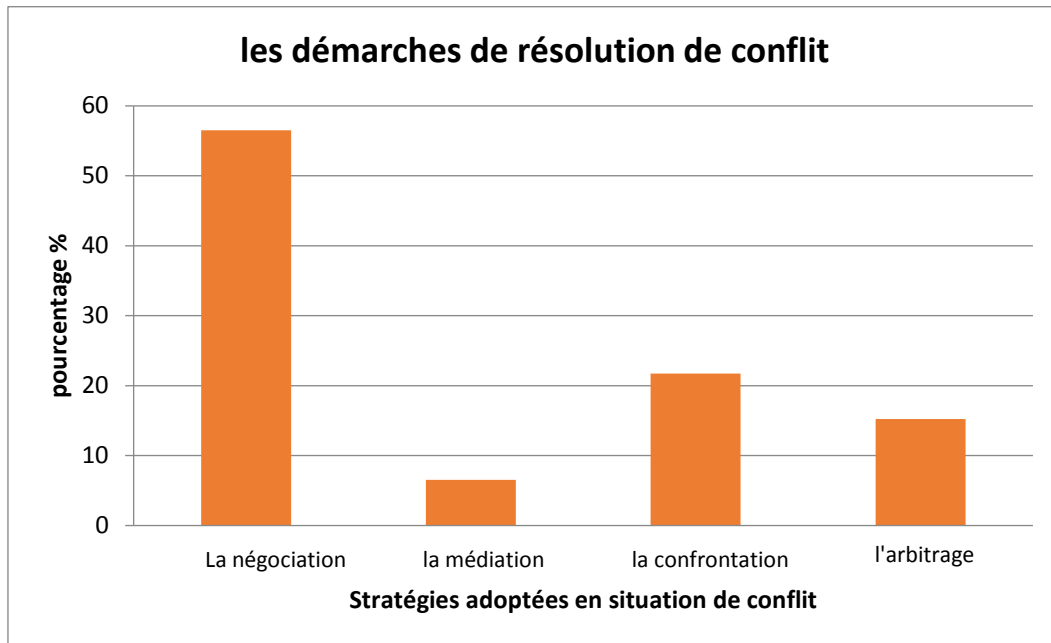
A travers cette question, les réactions et attitudes adoptées lors d'une situation conflictuelle sont partagées, car en effet si 36.61% préfèrent l'évitement, cette réaction est due à la personnalité de l'individu mais aussi à la qualité des postes occupés par les répondants car ces derniers appartiennent à la catégorie des agents de maitrises et d'exécutions.

Par contre 17.39% d'individus adoptent une attitude de compromis en situation de conflit, ils préfèrent de faire des sacrifices considérables, c'est-à-dire le compromis permet aux parties de satisfaire partiellement leurs objectifs, les postes occupés par ces derniers occupent tous des postes de hauts niveaux de responsabilité qui exigent de eux une fermeté et une autorité en vue de se faire respecter et entendre.

Mais aussi d'autres des salariés soit 50% préfèrent la recherche de solution où les personnes se sentent pleinement impliquées dans le conflit, et essaient d'écarter tous les préjugés concernant la situation. Elles ont une véritable volonté d'aboutir à une résolution du problème dans le respect de l'autre.

3.2.5. Les démarches de résolution des conflits.

Figure N°13 : les démarches de résolution de conflit.



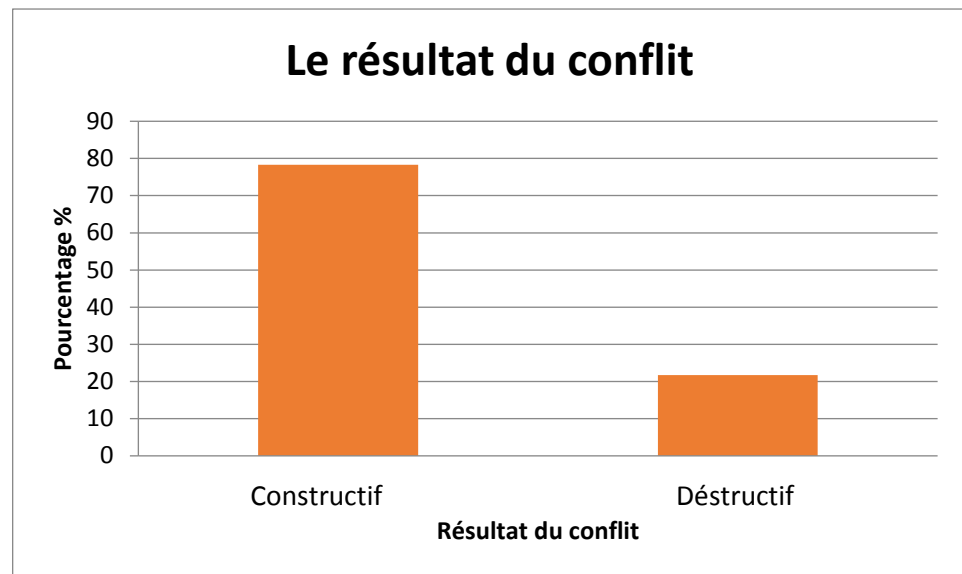
Source : élaboré par nous-mêmes.

A la lumière des résultats présentés dans l'histogramme ci-dessous, on constate que majoritairement, soit 56.52% préfèrent résoudre leurs problèmes avec la négociation.

Par contre 15.22% préfèrent la stratégie de l'arbitrage. Et 21.74% utilise la stratégie de confrontation. S'explique par la nature et la cause de conflit confronté.

3.2.6. Le résultat du conflit.

Figure N°14 : le résultat du conflit

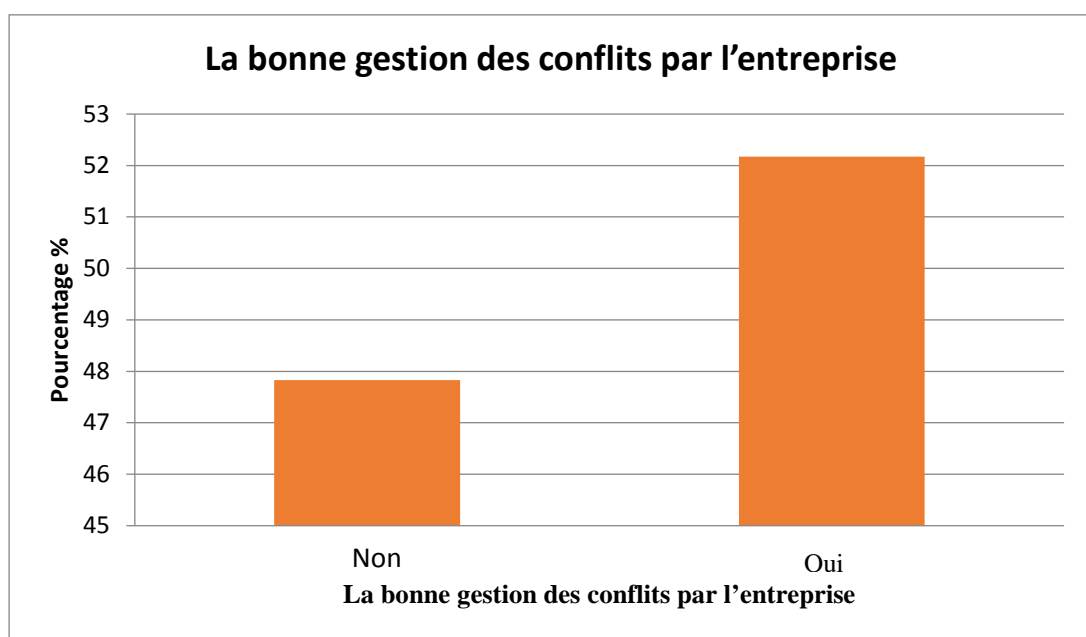


Source : élaboré par nous-mêmes.

A la lecture de ces résultats on remarque, que la grande majorité 78.26% des répondants, considèrent que le conflit comme étant utile est constructif car il permet de détecter et de mettre à jours les problèmes au sein de l'entreprise afin d'apaiser les tensions si le conflit est géré de façon approprié, de plus il entraîne de l'expérience qui permet de résoudre des cas similaires. Cependant 21.74 % pensent que le conflit est destructif puisqu'il entraîne un climat malsain qui nuit à l'accomplissement d'un bon travail.

3.2.7. La bonne gestion des conflits par l'entreprise.

Figure N°15 : la bonne gestion des conflits par l'entreprise

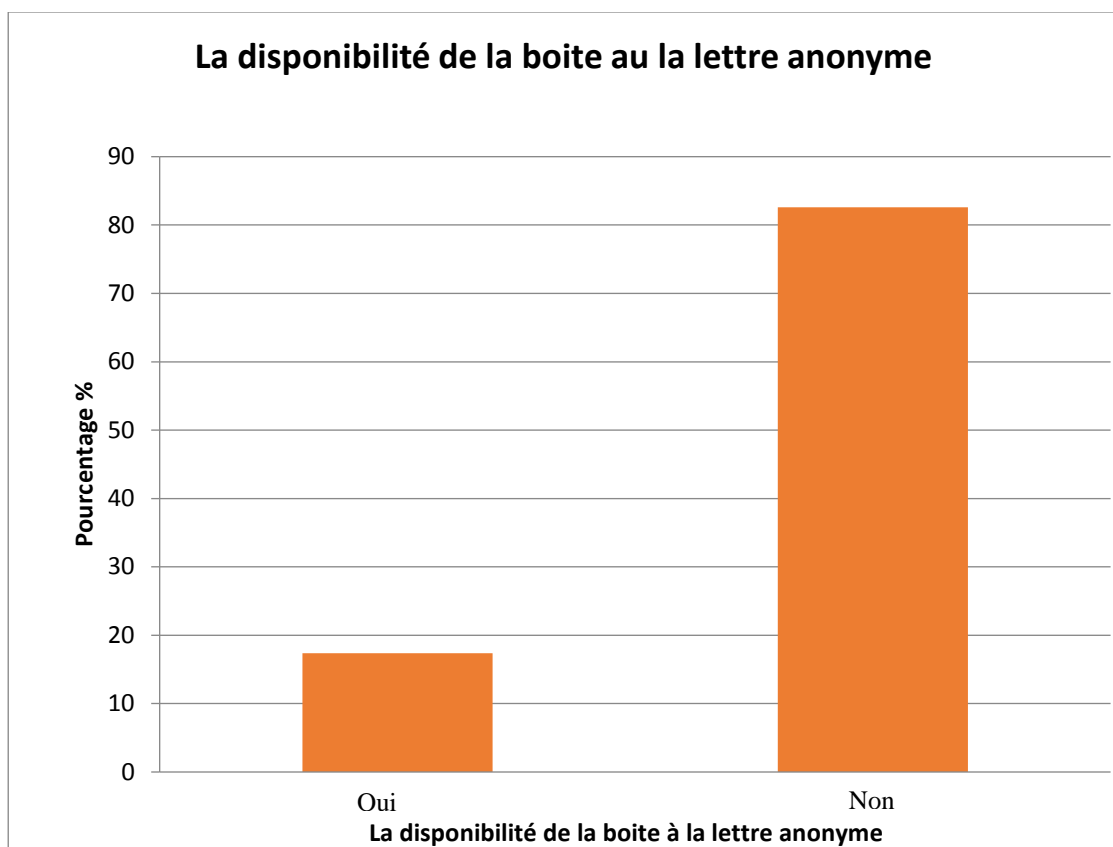


Source : élaboré par nous-mêmes.

A la question de savoir s'il y a une bonne gestion des conflits à CEVITAL, soit 47.83% ont répondu non, Cela s'explique par l'insatisfaction avérée des différents acteurs, quant à la résolution des conflits qui les opposent, les salariés non satisfaits de cette gestion stipulent que les conflits sont d'une grande ampleur d'où la difficulté de les résoudre et par rapport aussi à l'absence de culture de communication. Par contre 52.17% sont satisfaits de la manière dont les conflits sont gérés au sein de l'entreprise.

3.2.8. La disponibilité de la boîte à la lettre anonyme.

Figure N°16 : La disponibilité de la boîte à la lettre anonyme



Source : élaboré par nous-mêmes.

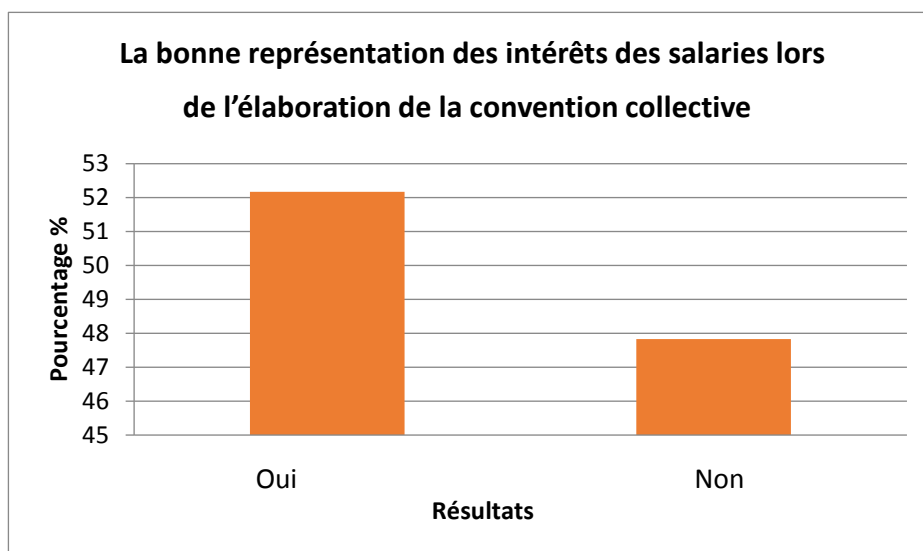
La majorité des répondants 82.61% ont confirmé la non disponibilité de la boîte à la lettre anonyme, et qu'il existe « un système de remonté de plaintes » qui est plus développé et

rapporte plus de valeur pour l'entreprise, et laisse une traçabilité pour la prévention des conflits et d'autre affirme qu'ils utilisent bouche à oreille.

Le reste soit 17.39% ont confirmé la disponibilité de boîte au lettre anonyme, sûrement qu'ils ont jamais déjà utilisé le système de remontée des plaintes ce qui confirme qu'ils n'ont pas rencontrés de conflit, ou bien par le manque de connaissance à la question.

3.2.9. La bonne représentation des intérêts des salariés lors de l'élaboration de la convention collective.

Figure N°17 : la bonne représentation des intérêts des salariés lors de l'élaboration de la convention collective



Source : élaboré par nous-mêmes.

A travers cette question, on remarque bien la tendance globale des opinions de l'échantillon, d'où 51.17% des salariés considèrent que leurs intérêts sont pris en considération lors de l'élaboration de la convention collective, bien que ce résultat soit à remettre en cause, puisque nous avons remarqué que la convention collective est une notion ignoré par les salariés.

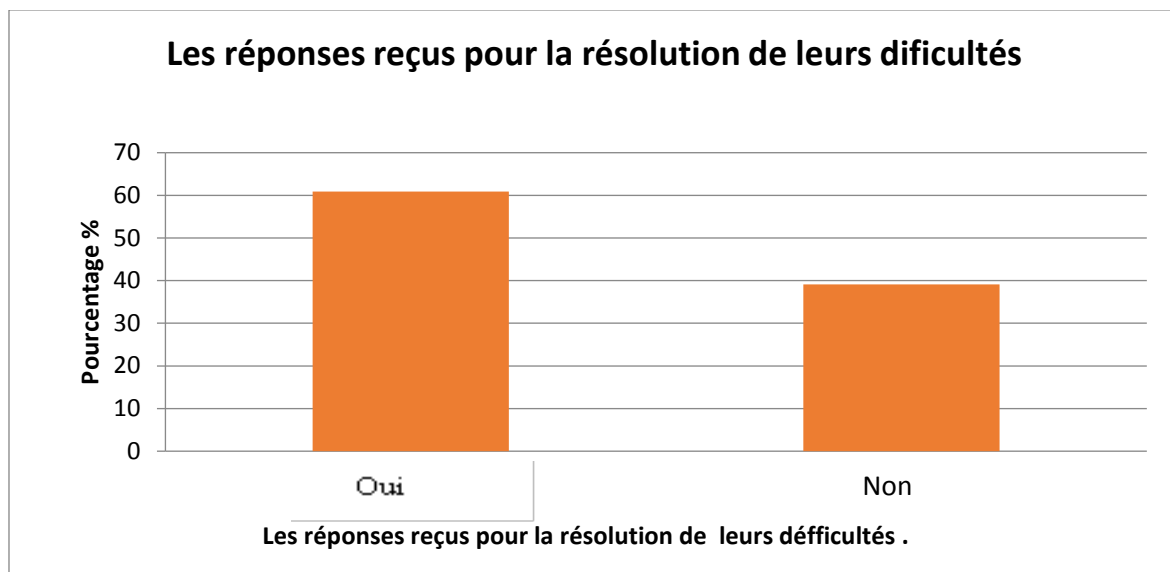
3.2.10. Vers qui vous vous adressez pour résoudre vos conflits ?

Pour cette question les répondants ont déclarés à l'unanimité qu'ils s'adressent à leurs supérieurs hiérarchiques pour la résolution de leurs problèmes car ils stipulent que c'est les plus habilités à agir et qu'ils disposent du pouvoir nécessaire pour régler le conflit et ajoutent

que ces derniers procède par négociation en vue de satisfaire les deux parties en conflit, ce choix semble être légitime car le responsable a la faculté de régler le problème dans un laps de temps très restreint pour éviter que le problème ne dégénère est puisqu'il est en relation directe avec ses subordonnés.

3.2.11. Les réponses reçus par les salariés pour la résolution de leurs difficultés.

Figure N°18 : les réponses reçus par les salariés pour la résolution de leurs difficultés

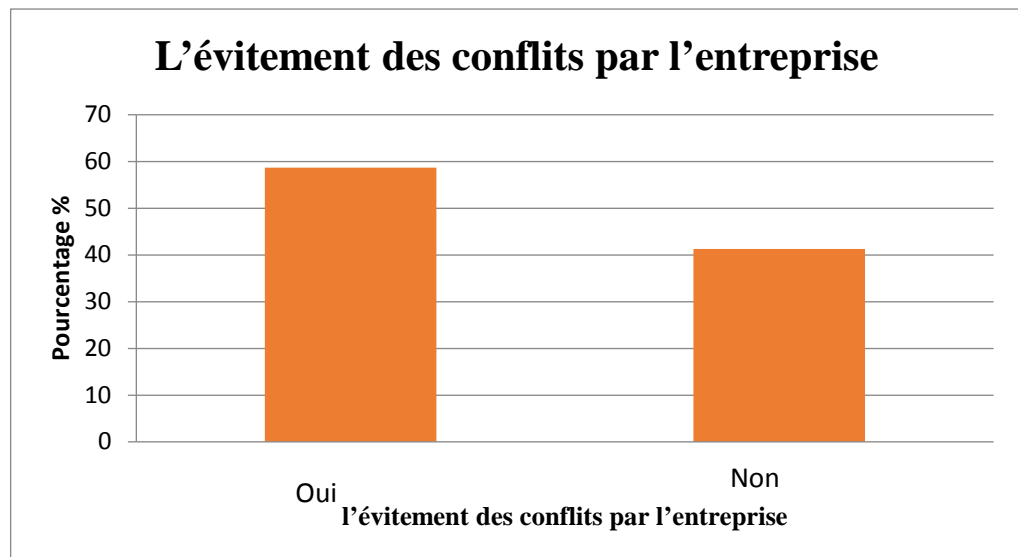


Source : élaboré par nous-même.

La majorité 60.87% des répondants reçoivent des réponses qui les aident à apporter des solutions aux difficultés rencontrées. Ce qui confirme le travail de collaboration et d'équipe réalisé par les supérieurs hiérarchique et les représentants du personnel afin d'améliorer le bien-être des salariées au travail.

3.2.12. L'évitement des conflits par l'entreprise.

Figure N°20 : l'évitement des conflits par l'entreprise



Source : élaboré par nous-mêmes.

Après l'étude de cet histogramme, on a constaté que la majorité 58.69% des salariés du groupe CEVITAL, stipule que leur entreprise veille à la prévention des conflits par le traitement à l'avance des problèmes et la clarté du règlement intérieur et des règlements de mesures extra disciplinaires, la préoccupation de chaque responsable des problèmes de son équipe de travail, en vue de créer un climat social agréable, donc cette prévention est un point positif à la fois pour les salariés et pour l'entreprise.

Analyse des données collectées par les responsables enquêtés.

1) L'entretien avec le directeur des ressources humaines :

Dans ce point, nous allons interpréter et résumer l'essentiel des résultats des entretiens menés auprès du DRH. Chaque question posée sera présentée avec les réponses détaillées.

1) Quelle est votre définition du conflit ?

Selon le DRH le conflit se définit comme *« un malaise collectif persistant non réglé. »*

A la question relative à la définition de la notion du conflit, le DRH la conçoit comme un malaise collectif, mais le conflit selon HELIRIEGEL correspond à une incompatibilité d'objectifs, cognition ou émotion entre individus qui les conduisent à s'opposer.

2) A quel type de conflit faites-vous face le plus souvent ?

« D'après son expérience, le DRH fait face aux plusieurs conflits concernant l'arrêt de travail, mais au sein de l'entreprise CEVITAL, il a fait face à un seul conflit majeur en 2012. Le DRH affirme qu'il n'existe pas de conflit au sein de l'entreprise. »

Si on analyse la réponse qu'on a reçus par le DRH, on trouve une contradiction par rapport à la théorie, sachant que le conflit est inévitable au sein de l'entreprise mais d'après le DRH, il n'existe pas des conflits et cela revient à la définition de conflit selon le point de vue de DRH où il a relié le conflit au malaise collectif mais d'après le CP nous affirme qu'au sein de l'entreprise existe des conflits de types individuels, cette contradiction est relative à la vision de chacun sur le conflit.

3) Quelles-en sont les principales causes ?

Selon le DRH, *« Les principales causes qui conduisent vers un conflit sont : un mécontentement, non-respect des gens et beaucoup d'actions de démotivation telle que, hiérarchie agressive, des loisirs démotivants, une mauvaise hygiène, mauvaises conditions de travail, des salaires qui stagnent. »*

L'entreprise CEVITAL a amélioré les conditions de travail tels que l'accès aux différents avantages sociaux, mutuelle.... donc le seul problème qui laisse les conflits se déclenchent au niveau de l'entreprise est le manque de communication, les barrières hiérarchique entre le supérieure et le subordonner, mauvaise application du règlement intérieur de l'entreprise par les salariés, malgré que l'un des outils de prévention des conflits est la clarté des règles par les tableaux d'affichage ou tous les salariés doivent bien comprendre les règles pour une bonne application et que chacun reconnaît son rôle.

4) Comment se déclenche le conflit au sein de votre entreprise ?

« Selon le DRH, le conflit se déclenche par succession d'étapes, il s'agit au début d'un conflit latent, dont ce trouve dans une période latence et existe sous forme de conditions préalable qui n'atteignent pas encore le niveau auquel le conflit surviendrait. Il existe juste des symptômes d'une société malade. Par suite, l'élaboration de la plate de revendications, dans cette étape on trouve les différents points sur lesquels revendiqués les salariés par exemple, l'augmentation de 20% du salaire, l'amélioration des conditions de travail, les différents avantages sociaux tel que le transport, mutuelle, la restauration...etc. La troisième phase c'est par rapport à la réponse de la direction, si la direction accepte toutes les revendications donc le problème est régler. si elle accepte des points et refuse d'autre points, elle va essayer de discuter et de faire négociation pour rapprocher les points de vue. Et si la direction refuse toutes les revendications, dans cette étape une assemblée générale auras lieu pour noter les préavis de grève. »

5) Avez-vous un tableau de bord social ?

« A la question de savoir si l'entreprise possède d'un tableau de bord social, notre interlocuteur répond positivement. »

Ceci témoigne qu'à partir de cet outil de pilotage, il permet d'avoir, sous les yeux une traduction détaillée de la situation actuelle de service ressource humaine et il fournit aux responsables une visibilité sur les différents mouvements pour rendre leur analyse plus simple. Le tableau de bord social montre les éventuels dysfonctionnement et malaises au milieu de travail.

6) Si oui, quels indicateurs utilisez-vous dans la prévention des conflits ?

Parmi les indicateurs utilisés pour la prévention des conflits le DRH cite, ***« le système de remontée des plaintes, qui permet un traitement rapide des requêtes diverses émanant des collaborateurs, il est apparu nécessaire de mettre en place un cadre d'expression approprié et une traçabilité (Le modèle de la requête est joint en annexe). Absences répétées, indiscipline, s'il y a beaucoup des gens qui déposent plainte au pré de l'inspection de travail etc...ce sont là des signes avant-coureurs. »***

Ces signes permettent à l'entreprise de se prévoir à l'avance les éventuelles tensions et de prendre des mesures de prévention avant que ce conflit va engendrer des coûts pour l'entreprise, ou qu'il soit un obstacle pour son avancement et dégénère un malaise sociale au sein de l'entreprise

7) Avez-vous des mesures préétablies à mettre en œuvre en cas d'indicateurs dégradés ?

« D'après le DRH, les mesures préétablies à mettre en œuvre c'est d'analyser toutes les requêtes et les phénomènes sociaux. »

8) Réalisez-vous des enquêtes de climat social ?

« Oui l'entreprise a déjà essayé de réaliser des enquêtes de climat sociales, mais ce sont des tentatives sans succès, les gens ne s'impliquent pas et ils ne disent pas ce qu'ils pensent réellement. Le DRH préfère l'approche de proximité. »

A la question de savoir si l'entreprise réalise des enquêtes de climat social le DRH nous a répondu négativement on a constaté que cela est revenu à la disponibilité du temps, et à la difficulté d'enquêter tous les salariés de l'entreprise vu l'effectifs important, et l'entreprise se base sur l'approche de proximité.

9) Si oui, selon quelles modalités ?

« L'entreprise n'a pas de modalités préétablies, d'ailleurs elle ne réalise plus les enquêtes de climat social qui est le suivi au tour le tour. Par contre il y a une veille sociale. »

Notre interlocuteur nous affirme qu'au sein de l'entreprise CEVITAL, il y a une veille sociale qui est une démarche indispensable pour prévenir les conflits. Or le succès d'une entreprise n'est pas uniquement lié à son avantage concurrentiel, il découle aussi de sa capacité à avoir une équipe soudée, motivée, qui communique bien et s'approprie les objectifs et les valeurs de la société. Pourtant, ces aspects ne sont que rarement évalués. C'est ici qu'intervient la veille sociale : elle permet d'identifier toutes les situations qui menacent la cohésion des équipes, afin de mieux anticiper et gérer le risque social.

10) Pourquoi faire de la prévention de conflit ? Et comment le faire ?

« Faire de la prévention des conflits au sein d'une entreprise est indispensable pour éviter que les conflits naissent. Et elle se fait avec une bonne communication entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur, une bonne relation entre les individus, être à l'écoute de ses collaborateurs et leurs apporter le soutien nécessaire. »

Dans le cas de CEVITAL qui anticipe l'avenir et qui veut être toujours le leader sur le marché de travail, ou donc la prévention des conflits par les différents outils de prévention (TBS, le système de remontée des plaintes...), sont des outils important pour son avancement, par lequel elle pourra dénicher tous les obstacles qu'il l'empêche d'avancer, ou elle pourra aussi de prendre des mesures de prévention préétablie avant que ce conflit soit un handicap pour l'entreprise. C'est pour cela qu'il faut éliminer tous les barrières hiérarchique entre le supérieure et le subordonner, et d'instaurer une bonne communication et une clarté du règlement intérieure pour qu'il soit bien appliquer par les salariés, en plus d'une équité entre les salaries pour qu'elle ne soit pas source de démotivation et laisse les salaries recule et ne donne pas de plus pour l'entreprise.

11) Quel outil mettre en place au sein d'un milieu de travail afin de prévenir les conflits ?

Selon le DRH : ***« Les outils à mettre en place au sein d'un milieu de travail afin de prévenir les conflits sont : les fiches de postes, le référentiel de compétence Comme à dit Socrate : connaît-toi toi-même, et l'audit social. »***

Le référentiel de compétence donne l'ensemble hiérarchisé des compétences liées aux emplois. Il constitue la clé du système de pilotage des ressources humaines. Il permet

d'articuler l'étude des emplois et l'étude du potentiel humain de l'organisation. Il constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster la compétence aux exigences de la politique de recrutement, de mobilité interne, de formation ... cet outil permet d'éviter toute forme d'iniquité entre les salariés qui peut être source de conflit et dans le but de gérer les RH dans les bonnes conditions.

12) Quels sont les impacts concrets de l'existence de conflit au sein d'un milieu de travail ?

L'impact concrets d'un conflit au sein d'un milieu de travail selon lui : « *l'arrêt de la production comme premier élément qui se traduit par une perte d'argent comme c'est une entreprise industriel, le malaise se répercute sur l'image de l'entreprise qui devient dégradé (interne, externe, et via les médias surtout s'il s'agit d'un conflit majeur).* »

13) Les conflits sont-ils souhaitables au sein de l'entreprise ? Expliquez ?

Selon le DRH : « *les conflits sont souhaitables au sein de l'entreprise, parce qu'ils permettent de se remettre en question et ils permettent comme le thermomètre, de prendre la température de la société. Lorsqu'il y a grève, c'est que la fièvre est élevée. Il permet aussi d'envisager l'avenir avec plus d'objectivité et de sérénité, faire des changements là où il faut et également il permet de faire progresser l'entreprise.* »

Le DRH a suivi la vision moderne, c'est-à-dire que les conflits sont inévitables voire bénéfique pour l'entreprise s'ils sont bien gérés. Comme le souligne LOUIS.R.Pondy : « *qu'une organisation qui étouffe le conflit est une organisation qui perd la capacité de se régulariser soi-même et de poursuivre un développement stable* ».

14) Les outils de prévention ont t'ils pour vocation, au niveau des conflits de :

Les supprimer, les atténuer, autres... ?

Selon le DRH, « Les outils de prévention ont pour but de les atténuer, les réduire à des proportions acceptables c'est-à-dire qu'il faut éliminer un seul problème pour qu'il ne se multiple pas. »

Prévenir les conflits c'est d'anticiper les problèmes et les gérer adéquatement pour avoir des retombé constructif plutôt que destructif, au lieu de les supprimer parce-que un conflit qui n'est pas bien géré reste un conflit illusoire (refoulé) dans l'entreprise à tous moment peut réapparaître et engendrer des coûts énormes.

15) Ces outils ont-ils fait la preuve de leur efficacité ?

Le DRH affirme que, *« les outils ont fait la preuve de leur efficacité, parce que dans une entreprise, il est indispensable de mettre en œuvre la veille stratégique et sociale pour détecter tous les dysfonctionnements, donc il faut avoir les yeux ouverts, être à l'écoute et prêcher la bonne parole. »*

16) Avez-vous un plan de communication préétablie ?

Le DRH affirme *« qu'il n'existe pas un plan de communication formel et préétabli pour faire face au conflit, il est informel c'est avec le savoir-faire et l'expérience qu'il s'acquiert. »*

Il n'existe pas un plan de communication préétablie, parce qu'un conflit ne se répète pas toujours dans les mêmes conditions, malgré que par exemple c'est le même type de conflit mais avec des personnes différentes et cela reflète la complexité de la ressource humaine, donc on ne peut pas avoir un plan de communication préétablie il faut se baser sur l'écoute et l'observation qui sont indispensables pour régler le problème.

17) Avez-vous un observateur social ?

« Le DRH confirme que l'entreprise dispose le comité de participation comme un observateur social. »

L'entreprise CEVITAL a mis à la disposition de ses salariés un CP, qui est toujours à l'écoute lorsque un salarié veut se plaindre.

18) Si oui, quel est son rôle dans la prévention et gestion des conflits ?

« Le comité de participation joue un rôle d'un observatoire social et il doit être à l'écoute des travailleurs. »

Comme le CP est le plus proche des salariés, donc il a la charge de faire l'analyse du comportement des individus et des groupes au travail et alerter les responsables sur les risques professionnels, ou l'observatoire social ne décide donc pas mais il permet au manager de décider sur les améliorations possibles pour mieux prévenir et réguler les conflits.

19) En cas de conflit de l'entreprise quelle est la procédure à suivre ?

*« La procédure à suivre en cas de conflit dans l'entreprise est :
-Ouvrir bien les oreilles et les yeux.*

-Identifier les sources.

-analyser les causes du problème.

-Comprendre le conflit et ensuite le régler. »

L'écoute reste un moyen primordial dans une situation de conflit pour pouvoir identifier les causes qui a contribué le déclenchement de problème en analysant les sources pour régler le problème.

20) quel est le processus à suivre en cas d'échec de la gestion des conflits ?

« Le processus à suivre en cas d'échec de la gestion des conflits est la négociation qui permet de rapprocher les points de vue. »

Pour l'entreprise CEVITAL la négociation est le premier outil de résolution des conflits, avec ses différents types.

17) Le résultat de l'entretien avec le président du comité de participation :

Dans ce point, nous allons interpréter et résumer l'essentiel des résultats d'entretien menés auprès du président de comité de participation. Ou chaque question posée sera présentés avec les réponses détaillée.

1) Quelle est votre définition du conflit ?

« Selon le président du CP, « Un conflit est un malentendu liée à une manque communication et des problèmes organisationnel entre deux salariés, deux catégories, ou deux organisations »

2) A quel type de conflit faites-vous face le plus souvent ? quels sont ces causes ?

« Les conflits qui touchent le plus souvent l'entreprise CEVITAL sont : les conflits individuels et des conflits hiérarchique (entre supérieur et subordonner). Les principales causes sont : la mauvaise communication et interprétation des messages, et le non-respect de règlement intérieur les valeurs de l'entreprise. (IRIS mentionné dans la représentation de l'entreprise). »

3) Quel sont les outils met en place pour prévenir les conflits au sein de votre l'entreprise?

« L'entreprise dispose de plusieurs outils de prévention des conflits et les plus utilisés sont la communication, les réunions périodiques, le management de proximité, ajouté à

cela, audit social, tableau de bord social utilisé par la direction des ressources humaines (DRH), qui ont pour vocation de prévoir et de gérer les situations conflictuelles.»

4) Pourquoi faire de la prévention de conflit ?

« Selon notre interlocuteur, la prévention des conflits est faite, pour voire des éventuelle solutions, pour des situations non prévues. »

5) Quels sont les impacts concrets de l'existence de conflit au sein d'un milieu de travail ?

« L'impact concret de l'existence de conflit au sein d'un milieu de travail est : mauvais climat social, baisse de productivité est qui important dans un milieu industrielle. »

6) Les conflits sont-ils souhaitables au sein de l'entreprise ? expliquer ?

« Le président de CP voit que les conflits sont souhaitables à l'intérieur de l'entreprise, c'est pour faire progresser l'entreprise. »

7) Les outils de prévention ont-t-il vocation, au niveau des conflits de :

Les supprimer, les atténuer, autres.... ?

« Les outils de prévention des conflits ont le rôle, de supprimer parce que un problème qui n'est pas régler peut remettre de ses cendre. »

« Oui ses outils ont fait la preuve de leur efficacité mai il est indispensable d'être toujours à l'observation et à l'écoute. »

8) Les salariés viennent-ils vous voir spontanément ?

« A cette question notre interlocuteur affirme que les salariés viennent souvent les voir de façon spontanée afin de traiter des sujets relatifs aux avantages sociaux ainsi qu'à la rémunération mais aussi les discussions peuvent parfois portées sur des questions relatives aux projets en court au sein de l'entreprise en vue de collecter des informations.»

Le comité de participation permet aux individus de s'exprimer librement afin d'extérioriser toutes les interrogations et frustration sources de tension et de conflits donc elle joue un rôle majeur dans la prévention.

Conclusion de l'étude empirique

Cette partie est consacrée aux résultats qu'on a constatés à travers l'étude empirique au sein de l'entreprise CEVITAL agro-alimentaire de Bejaia.

La méthode que nous avons adoptée nous a conduits vers des résultats qui font éclaircir la réalité concernant la confirmation des théories de la prévention des tensions et de la gestion des conflits au travail au sein de l'entreprise CEVITAL.

Notre recherche concrète, nous a permis à cet égard d'obtenir un ensemble de renseignements précieux :

- ✓ Les conflits qui touchent l'entreprise CEVITAL c'est des conflits individuels et des conflits verticaux entre le supérieur et le subordonné qui sont dus à un manque de communication ;
- ✓ Le rôle du comité de participation dans la prévention des conflits qui est toujours à l'écoute des salariés;
- ✓ L'entreprise CEVITAL a fait de conflit majeur un avantage, où on a constaté qu'il y a une amélioration concernant le climat sociale au sein de l'entreprise et elle a met en place plusieurs outils de prévention tels que l'audit sociale, tableau de bord sociale mensuelle, la veille sociale ainsi que le système de remonté des plaintes prise en charge par le DRH, pour développer davantage les canaux de communication ascendants et descendants ;
- ✓ L'entreprise privilégie la négociation comme méthode principale de résolution de ses conflits, réputée d'une évidente efficacité, elle accorde une grande importance aux relations interpersonnelles et les préserve ;
- ✓ Une procédure de prévention des conflits n'élimine pas toute source de conflit dans la mesure où les conflits sont inévitables. Toutefois, ce type de procédure à l'avantage de limiter les affrontements, de faciliter le dialogue et donc d'améliorer le climat social.

Conclusion générale

Conclusion générale

Arrivée au terme de cette étude sur la démarche de prévention et de gestion des conflits au sein de l'entreprise, on conclut que s'il existe une spécificité des ressources humaines dans le pilotage des organisations c'est par rapport à leur complexité. Et la gestion des conflits fait partie des missions les plus délicates des responsables au sein des entreprises, du fait de la complexité du facteur humain et la nécessité de satisfaire les parties en conflits.

L'entreprise est un cadre relationnel et transactionnel, autrement dit, on note en son sein différents types de relations, de transactions qui déterminent son devenir et son avenir. Ses relations sont menées par les hommes qui dirigent et par les employés. Elles sont souvent influencées par les objectifs de la direction générale et les moyens mis à la disposition des travailleurs. Mais quoi qu'il en soit, la collaboration entre les membres de l'entreprise est nécessaire pour la réussite de l'entreprise.

Cependant, cette relation est souvent empreinte d'ambition ou d'intérêt divergents d'où les désaccords entraînant parfois des conflits.

Tout conflit engendre un changement qu'il soit important ou peu important et inaperçu. Les changements dus aux conflits sont source de synergies entre les différents antagonistes, ils impliquent ainsi les deux parties afin d'identifier un terrain d'entente qui est une condition primordiale au dépassement et à la résolution de ce dernier.

Le conflit n'a pas de nature constructive ou destructive en soi, mais la façon dont on l'aborde et le savoir-faire qu'on possède face à sa résolution, et sa prévention font que son impact et son effet en dépendent.

Retenons qu'à la matière de gestion de conflit, il n'existe pas une recette magique. Il faut surtout compter sur la solidarité et la participation de toutes les personnes impliquées. Donc pour renforcer la cohésion sociale entre les différents acteurs et divergences d'intérêt, il est nécessaire de s'appuyer sur la communication et l'écoute.

En effet, échanger permet de se comprendre, de créer un lien de confiance, donc lever les malentendus et les équivoques, ce qui détend considérablement l'atmosphère sur les lieux de travail. Or, une bonne communication au sein de l'entreprise met tous les personnels au même niveau d'information, lève la suspicion et les rumeurs, crée l'esprit d'équipe, de ce fait, apaise les tensions et ne laisse pas trop de place aux conflits.

Conclusion générale

À travers notre travail de recherche, qui traite la démarche de prévention des tensions et la gestion des conflits au sein de l'entreprise. Nous avons fait une synthèse théorique sur les points que nous avons jugés les plus importants, et une étude sur le terrain à l'aide de questionnaire distribué à l'ensemble des salariés et des entretiens fait avec le comité de participation et le DRH, nous a permis de comprendre l'importance de l'existence de système de prévention. Le DRH nous a confirmé qu'avant l'année 2012, l'entreprise CEVITAL ne dispose pas d'outils de prévention ce qui a induit d'ailleurs l'éclatement d'un conflit collectif après l'accumulation des tensions qui conduit à des conflits larvés puis déclarés. Après l'éclatement de conflit et détérioration de climat social au sein de l'entreprise, la direction des ressources humaines avec l'accord de la direction générale a amélioré les conditions de travail, et elle a créé un comité de participation qui joue un rôle majeur dans la prévention des conflits, et il joue un rôle d'intermédiaire entre la direction et les salariés. L'entreprise a aussi mis en place un système de veille sociale, la réalisation et l'analyse d'un tableau de bord social mensuellement dans permet de détecter les tensions et les régler avant qu'ils soient sources de conflits. Plus avec le référentiel des compétences, où chaque personne doit connaître les tâches liées à son poste, autrement dit c'est de reconnaître son statut.

Suite aux résultats, nous constatons qu'afin de parvenir à une gestion efficace de conflit, toute entreprise doit mettre en place des moyens pour prévenir ses conflits, et la négociation, ou encore une bonne négociation et une bonne communication restent les meilleurs moyens pour régler les conflits qu'on fait face. Disant globalement, *«que tout système de management, les mots, les paroles aient une grande portée, car placés ou dits au bon moment, au bon endroit, ils produisent des effets positifs et extraordinaire»*¹.

Cette recherche est conduite dans le but de générer le plus possible des résultats de qualité. Ainsi, les conclusions tirées reposent sur une base de données d'une plus grande fiabilité. Cette recherche est une recherche de méthode mixte. Cela permet à la présente recherche d'obtenir des perspectives par le biais de données de type différent. Cette recherche a l'avantage des deux types de données. Les données quantitatives et les données qualitatives sont deux types de données différentes. Jusqu'à maintenant, il existe peu d'écrits qui présentent comment établir les relations entre ces deux types de données dans une recherche.

¹AUBERT.N et all, « Management », paris, édition: le PUF, 1991, p35.

Conclusion générale

Mais nous sommes arrivés à trouver les relations entre les deux types de données collectées dans la présente recherche, après les avoir soigneusement analysés. Donc, dans la présente recherche, nous laissons ces deux types de données se compléter, quand nous présentons et interprétons les résultats.

Malgré tout, une recherche ne peut être parfaite et sans limites. Les limites d'une étude servent à dresser des points de repère utiles pour faire un traitement approprié des résultats et des conclusions. Dans le cas de cette étude d'un thème si vaste et complexe (la prévention des tensions et la gestion des conflits en entreprise) ne saurait être exhaustive ni sur le plan théorique ni sur le plan pratique pour un travail de mémoire professionnel. Et en vérité, nous avons eu à rencontrer plusieurs difficultés dans la collecte d'informations au sein de l'organisation et même la difficulté d'accès à des ouvrages au sein de la bibliothèque, une contrainte de temps s'est également posée, les résultats des interlocuteurs quelques fois contradictoire, enfin il faut signaler la difficulté et le refus des salariés de nous répondre aux questionnaires ce qui explique le nombre restreint des questionnaires récupérés.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Ouvrages :

- 1) Amadiou Jean, Rojot Jaques, « Gestion des ressources humaines et relations professionnelles », Paris, édition : Litec.
- 2) AUDEBERT P, « la négociation », Paris, édition : d'organisation, 1995.
- 3) BARMAYER.C et all, « 50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines », France édition : Bréal, 2003.
- 4) BELLENGER L, « stratégie et tactique de négociation », Paris, édition : ESF, 1999.
- 5) BERNARD.M, DANIEL.C, « gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances », Paris, édition : Dunod, 2008.
- 6) BREARD.R, PASTOR.P, « Gestion des conflits : la communication à l'épreuve », Paris, édition : Liaisons, 2000.
- 7) CARLINE.L, « savoir gérer un conflit », studyrama, 2008.
- 8) CARRE.C, « sortir des conflits avec les autres », Paris, édition : Eyrolles, 2004.
- 9) CHARLINE. L, « savoir gérer un conflit », Levallois-Perret, édition : Studyrama, 2008.
- 10) COURET.A, IGALENS.J, « L'audit social », Paris, édition : PUF, 1988.
- 11) CROSIER. M, « L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective », Paris, édition : Seuil, 1977.
- 12) DALAN Shimon.L et all, « psychologie du travail et comportement organisationnel », Canada, 2^{ème} édition : Gaétan Morin, 2002.
- 13) DANA.D, « Comment passer du conflit à la coopération », Montréal Libre Expression, traduit du livre Managing Différences, 1990.
- 14) DANIEL.F et all, « maîtriser les conflits », Paris, édition : Eyrolles, 2007.
- 15) DOLAN, S.L, LAMOUREUX, G, « Initiation à la psychologie du travail : chapitre 7 : Le pouvoir et les conflits en milieu de travail », Boucherville, édition : Gaétan Morin, 1996.
- 16) GARBY.T, « la gestion des conflits », Paris, édition : Economica, 2004.
- 17) Cohen.H, « Sachez négocier en toutes occasions », Paris, édition : First, 1987.
- 18) HELIRIEGEL.D et all, « Management des organisations », traduit de l'américain par M.TruchantSaporta , Bruxelles, de Boeck Université, 1992.
- 19) LANDIER.H, « Le guide des relations sociales dans l'entreprise », Paris, édition : Eyrolles, 2007.

- 20) LANDIER.H, LABBE.D, « Le management du risque social », Paris, édition : D'organisation, 2005.
- 21) MARSAN.C, « Gérer les conflits de personnes : de management d'organisation », Paris, édition : Dunod, 2005.
- 22) MEIER.O, « Dico du manager », Paris, édition : Dunod, 2009.
- 23) MOISSET.J, et all, « la gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire », Canada, Presses de l'université de Québec, 2003.
- 24) THOMAS.K.H, « handbook of industrial and organizational psychology», édition: 2, 1992.

Mémoire et thèses

- 25) HELENE.H, thèse de doctorat en science de gestion, « Réseaux d'observation sociale caractérisation et performance », université des sciences sociales de Toulouse, le 07 juillet 2003.
- 26) LEI.Wang, « gestion des conflits en contexte de projet : étude de cas en chine », mémoire présenter à l'Université du Québec à Rimouski Comme exigence partielle du programme de 2e cycle Maîtrise en gestion de projet, 2006.
- 27) LOURRAINE.C, « Les comportements de gestion envers les conflits familiaux dans les petites et moyennes entreprises familiales: l'analyse de trois récits de pratique », mémoire présenté à l'Université du Québec en abitibi-témiscamingue comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des pmo, décembre, 1995.

Dictionnaire et les textes législatifs

- 28) Code de conduite de l'entreprise CEVITAL.
- 29) D'après les dictionnaires Alain Rey : le Robert, 2000.
- 30) Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail.
- 31) MAHE de Boislandelleh.H, « Dictionnaire de Gestion : vocabulaire, concepts et outils », Paris, édition : Economica, 1998.

Sites internet

32) <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1336-luti>

Listes des tableaux de résultat de l'enquête

Tableau N°01: Répartition de l'échantillon selon l'âge.

L'âge	Nombre	Pourcentage
20-25ans	01	2.17
26-30ans	01	2.17
31-47ans	43	93.48
48ans et plus	01	2.17
Total	46	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau N°02: Répartition de l'échantillon selon le genre.

Genre	Nombre	Pourcentage
Masculin	38	82.61
Féminine	08	17.39
Total	46	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau N°03 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

Niveau d'étude	Nombre	Pourcentage
Primaire	-	-
Secondaire	01	2.17
Collégial	04	8.70
Universitaire	41	89.13
Total	46 enquêté	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau N°4 : répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre	Pourcentage
Cadre supérieur	05	10.87
Cadre moyen	11	23.91
Agent de maîtrise	23	50
Agent d'exécution	07	15.22
Total	46	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau N°5: répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.

Moins de 5ans	04	8.70
5-9ans	22	47.83
10-14ans	13	28.26
15ans et plus	07	15.22
Total	46 enquêté	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

II: Renseignements concernant la prévention des tensions et gestion des conflits.**Tableau N°06 : La confrontation d'un conflit au milieu de travail.**

Confronté	Nombre	Pourcentage
Oui	27	58,70
Non	19	41,30
Total	46	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau N°7 : la résolution de conflit.

Résolu	Nombre	Pourcentage
Oui	41	89.13
Non	5	10.87
Total	46	100

Source : réaliser par nous-mêmes.

Tableau N°8 : Les attitudes adoptées en cas de conflit.

Type de l'attitude	Nombre	Pourcentage
L'évitement	15	32.61
La dénégation	-	-
Le compromis	08	17.39
La recherche d'une solution	23	50
Total	46	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau N°9 : les démarches adoptées en situation de conflit.

Reponse	Nombre	Pourcentage
La négociation	26	56,52
La médiation	03	6.52
La confrontation	10	21.74
L'arbitrage	07	15.22
Total	46	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau N°10 : le résultat du conflit.

Résultat	Nombre	Pourcentage
Constructif	36	78.26
Destructif	10	21.74
Total	46	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau N°11 : la bonne gestion des conflits par l'entreprise.

Satisfaction de la gestion des conflits	Nombre	Pourcentage
Oui	22	47.83
Non	24	52.17
Total	46	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau N°12: degré de disponibilité de la boîte à la lettre anonyme.

La disponibilité	Nombre	Pourcentage
Oui	08	17.39
Non	38	82.61
Total	46	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau N°13 : la bonne représentation des intérêts des salariés lors de l'élaboration de la convention collective

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	24	52.17
Non	22	47.83
Total	46	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau N°14 : Les repenses recevez pour la résolution des problèmes.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	28	60.87
Non	17	39.13
Total	46	100

Source : élaborer par nous-mêmes.

Tableau N°15: degré d'évitement des conflits par l'entreprise.

Degré d'évitement	Nombre	Pourcentage
Oui	27	58.69
Non	19	41.31
Total	46	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Le guide d'entretien avec le directeur des ressources humaines

- 1) Quelle est votre définition du conflit ?
- 2) A quel type de conflit vous faites face le plus souvent ?
- 3) Quel-en sont les principales causes ?
- 4) Comment se déclenche le conflit au sein de votre entreprise ?
- 5) Avez-vous un tableau de bord social ?
- 6) Si oui, quels indicateurs utilisez-vous dans la prévention des conflits ?
- 7) Avez-vous des mesures préétablies à mettre en œuvre en cas d'indicateurs dégradés ?
- 8) Réalisez-vous des enquêtes de climat social ?
- 9) Pourquoi faire de la prévention de conflit ? Et comment le faire ?
- 10) Quel outil mettre en place au sein d'un milieu de travail afin de prévenir les conflits ?
- 11) Quels sont les impacts concrets de l'existence de conflit au sein d'un milieu de travail ?
- 12) Les conflits sont-ils souhaitables au sein de l'entreprise ? Expliquez ?
- 13) Les outils de prévention ont t'ils pour vocation, au niveau des conflits de :
Les supprimer, les atténuer, autres... ?
- 14) Ces outils ont-ils fait la preuve de leur efficacité ?
- 15) Avez-vous un plan de communication préétablie ?
- 16) Avez-vous un observateur social ?
- 17) En cas de conflit dans l'entreprise quelle est la procédure à suivre ?
- 18) Si oui, quel est son rôle dans la prévention et gestion des conflits ?
- 19) quel est le processus à suivre en cas d'échec de la gestion des conflits ?

Guide d'entretien avec le président de comité de participation

- 1) Quelle est votre définition du conflit ?
- 2) A quel type de conflit faites-vous face le plus souvent ? quels sont ces causes ?
- 3) Quel sont les outils met en place pour prévenir les conflits au sein de votre l'entreprise?
- 4) Pourquoi faire de la prévention de conflit ?
- 5) Quels sont les impacts concrets de l'existence de conflit au sein d'un milieu de travail ?
- 6) Les conflits sont-ils souhaitables au sein de l'entreprise ? Expliquer ?
- 7) Les outils de prévention ont-ils vocation, au niveau des conflits de :

Les supprimer, les atténuer, autres.... ?

- 8) Les salariés viennent-ils vous voir spontanément ?

Listes des tableaux de résultat de l'enquête

Tableau N°01: Répartition de l'échantillon selon l'âge.

L'âge	Nombre	Pourcentage
20-25ans	01	2.17
26-30ans	01	2.17
31-47ans	43	93.48
48ans et plus	01	2.17
Total	46	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau N°02: Répartition de l'échantillon selon le genre.

Genre	Nombre	Pourcentage
Masculin	38	82.61
Féminine	08	17.39
Total	46	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau N°03 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

Niveau d'étude	Nombre	Pourcentage
Primaire	-	-
Secondaire	01	2.17
Collégial	04	8.70
Universitaire	41	89.13
Total	46 enquêté	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau N°4 : répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre	Pourcentage
Cadre supérieur	05	10.87
Cadre moyen	11	23.91
Agent de maîtrise	23	50
Agent d'exécution	07	15.22
Total	46	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau N°5: répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.

Moins de 5ans	04	8.70
5-9ans	22	47.83
10-14ans	13	28.26
15ans et plus	07	15.22
Total	46 enquêté	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau N°06 : La confrontation d'un conflit au milieu de travail.

Confronté	Nombre	Pourcentage
Oui	27	58,70
Non	19	41,30
Total	46	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau N°7 : la résolution de conflit.

Résolu	Nombre	Pourcentage
Oui	41	89.13
Non	5	10.87
Total	46	100

Source : réaliser par nous-mêmes.

Tableau N°8: Les attitudes adoptées en cas de conflit.

Type de l'attitude	Nombre	Pourcentage
L'évitement	15	32.61
La dénégation	-	-
Le compromis	08	17.39
La recherche d'une solution	23	50
Total	46	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau N°9: les démarches adoptées en situation de conflit.

Reponse	Nombre	Pourcentage
La négociation	26	56,52
La médiation	03	6.52
La confrontation	10	21.74
L'arbitrage	07	15.22
Total	46	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau N°10 : le résultat du conflit.

Résultat	Nombre	Pourcentage
Constructif	36	78.26
Destructif	10	21.74
Total	46	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau N°11 : la bonne gestion des conflits par l'entreprise.

Satisfaction de la gestion des conflits	Nombre	Pourcentage
Oui	22	47.83
Non	24	52.17
Total	46	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau N°12: degré de disponibilité de la boîte à la lettre anonyme.

La disponibilité	Nombre	Pourcentage
Oui	08	17.39
Non	38	82.61
Total	46	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau N°13 : la bonne représentation des intérêts des salariés lors de l'élaboration de la convention collective

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	24	52.17
Non	22	47.83
Total	46	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau N°14 : Les repenses recevez pour la résolution des problèmes.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	28	60.87
Non	17	39.13
Total	46	100

Source : élaborer par nous-même.

Tableau N°15: degré d'évitement des conflits par l'entreprise.

Degré d'évitement	Nombre	Pourcentage
Oui	27	58.69
Non	19	41.31
Total	46	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Questionnaire

Nous, étudiantes à l'université Abderrahmane Mira de Bejaia, nous réalisons un mémoire de fin d'études en gestion des ressources humaines dont la problématique est : «Comment les entreprises parviennent-elles à une gestion des conflits efficace au service de leur performance? ».

Nous avons donc besoin de connaître comment « concrètement » est abordée cette problématique sur le terrain.

Les résultats de ce questionnaire seront traités en toute confidentialité et dans le seul but d'alimenter notre réflexion pour rédiger notre mémoire de fin d'études.

Merci d'avance de libérer un peu de votre temps pour répondre à ce questionnaire.

I)-Les données socioprofessionnelles concernant le répondant :

*Age :.....

*Sexe : homme ()

Femme ()

*La nature de poste occupée actuellement :.....

*Le niveau d'instruction : () primaire () secondaire () collégial () universitaire

*La catégorie socioprofessionnelle :

() Cadre supérieur () cadre moyen () agent de maîtrise () agent d'exécution

*Fonction dans l'entreprise : direction générale () production des bien et service ()

comptabilité () commerciale ()

Autres, précisez ?.....

*Ancienneté (nombre d'année de service) :.....

II) Renseignements concernant la prévention des tensions et gestion des conflits

Q .01 : Quel est votre définition pour un conflit ?

.....

Q .02 : vous avez déjà été confronté à un conflit sur votre lieu de travail ? () oui () non

Si oui de quel type ?.....

Q.03 : quels sont les causes de déclenchement des conflits au sein de votre entreprise ?

.....

Q.04 : est-ce que ces conflits sont résolus ?

Oui () par qui ?.....

Non () pourquoi ?.....

Q.05 : quel est votre attitude face un conflit ?

Evitement ()

Dénégation ()

Compromis ()

Recherche d'une solution ()

Q.06 : selon vous, quelle est la démarche la plus efficace à la résolution de vos conflits?

La négociation ()

La médiation ()

La confrontation ()

L'arbitrage ()

Q.07 : Le résultat de conflit, était-il pour vous ?

Constructif (celui qui a des retombées positives pour les individus) ()

Destructif (à des retombées négatives pour les individus) ()

Comment ?.....

Q.08 : êtes- vous satisfait par la façon dont les conflits sont gérés au sein de votre entreprise ?

() Oui () Non

Justifier votre réponse :.....

Q.09 : Vous disposez d'une boîte à la lettre anonyme ? Oui () non ()

Si non, Quelque vous disposez comme un autre outil ?.....

Q .10 :Pensez-vous que vos représentants représentent bien vos intérêts pendant l'élaboration de la convention collective ? Oui () Non ()

Q.11 : Vers qui vous vous adressez pour résoudre vos conflits ?

.....

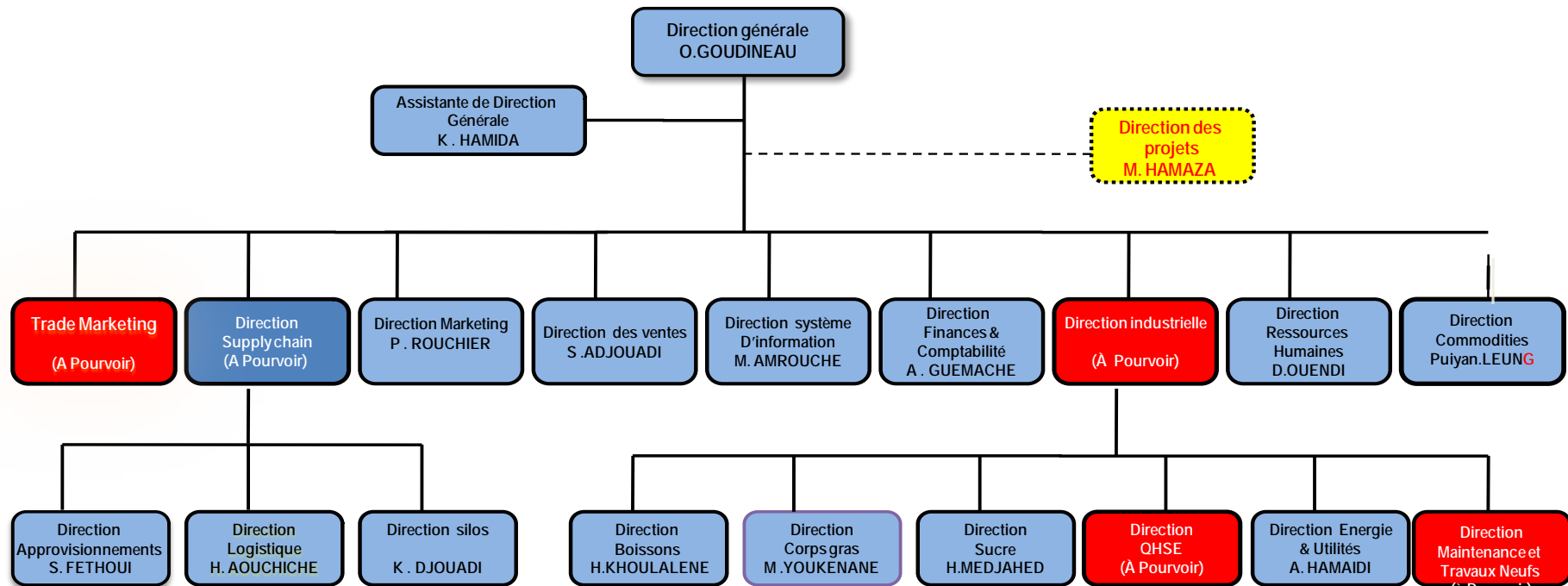
Q.12 :Recevez-vous des réponses qui vous aident à apporter des solutions aux difficultés que vous rencontrez ? Oui () non ()

Q.13: votre entreprise essaye d'éviter le déclenchement de conflit ? Oui () non ()

Si oui comment ?.....



ORGANIGRAMME GENERAL DE CEVITAL FOOD



Effectifs : 23

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

N° 02/DRH/OL/2014

CIRCULAIRE RELATIVE A LA REMONTEE DES PLAINTES

Destinataires : L'ensemble des collaboratrices et collaborateurs.

1. PREAMBULE :

Pour développer davantage les canaux de communication ascendants et descendants et permettre ainsi un traitement rapide des requêtes diverses émanant de nos collaboratrices et collaborateurs, il est apparu nécessaire de mettre en place un cadre d'expression approprié et une traçabilité.

2. OBJET :

La présente circulaire a pour objet de préciser le cheminement de la requête, depuis son émission par le requérant, le système par lequel elle parvient aux services concernés de la Direction des Ressources Humaines, les modalités de son examen et le délai maximum, la fin du processus étant concrétisé par l'envoi d'une réponse en retour.

3. CHEMINEMENT DE LA REQUETE :

3.1. Le requérant :

Le requérant qui a un motif sérieux de s'adresser à l'administration pour déposer une réclamation sur les éléments (de la paie – Social - Mutuelle – Administration - sélection et recrutement - moyens généraux - communication) ou solliciter des informations sur tel ou tel aspect de sa relation de travail avec l'Entreprise, le fait à travers l'émission d'une **requête écrite et motivée.**

Le modèle de requête (normalisé) est joint en annexe 1.

3.2. Dépôt de la requête :

La requête, une fois élaborée avec le plus grand soin, est déposée auprès de l'assistante (ou d'une autre personne désignée à cet effet) de la structure de rattachement.

Siège Alger :

✉ : IIôt N°6 – ZHUN GARIDI II Kouba/ ALGER - Code Postal : 16000 - ALGERIE.

☎ : 00.213(0) 21.56.38.02 /80/90-56.37.10/56.37.80 / 📠 : 00.213(0)21.56.38.24/56.37.55/56.38.20/56.38.14

3.3. Transmission des requêtes :

Les requêtes, reproduites sur un tableau récapitulatif, sont transmises à l'assistante de la Direction des Ressources Humaines qui en accuse réception et en assure le dispatching aux services concernés.

Le support (tableau récapitulatif) est joint en annexe 2.

3.4. Délai de réponse :

Le délai de réponse maximum est fixé à **15 jours** à partir de la date de réception de la requête.

En cas où la requête revêt un caractère urgent, la réponse est immédiate.

Aussi, les services concernés de la DRH feront les diligences requises pour assurer un traitement efficace, équitable rigoureux de la requête et apporter la réponse adéquate.

4. DISPOSITIONS FINALES :

Au terme de chaque trimestre, le chargé de la communication auprès de la DRH, transmettra aux structures concernées l'état d'évolution de la situation en la matière et indiquera la tendance qui se dessine ; l'objectif étant de réduire progressivement le nombre et tendre ainsi vers zéro réclamation.

5. Entrée en vigueur

Les dispositions de la présente sont applicables à compter du **1er avril 2014**.

Fait à Bejaïa : 26/03/2014

Le Directeur des ressources Humaines
L .OULARBI



Requête Individuelle

Matricule :

Nom et prénom :

Fonction :

Direction de rattachement :

1) Objet de la requête :

.....
.....

2) Arguments développés :

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

3) Document probatoires et /ou justificatifs :

.....
.....

4) Les attentes:

.....
.....

5) Appréciation de la hiérarchie:

.....
.....

Accusée Réception Secrétariat de Direction

Date et Signature

Siège Alger :

✉ : Ilôt N°6 – ZHUN GARIDI II Kouba/ ALGER - Code Postal : 16000 - ALGERIE.

☎ : 00.213(0) 21.56.38.02 /80/90-56.37.10/56.37.80 / 🖨 : 00.213(0)21.56.38.24/56.37.55/56.38.20/56.38.14



CEVITAL AGRO INDUSTRIE BEJAIA

Réf : DRH/N° 12 /2015

NOTE D'INFORMATION

Date 16/08/2015

Nous passerons, alors la main au Président de la Commission Electorale pour organiser et conduire à leur terme les opérations décrites ci-dessous :

- Recueil des candidatures et examen de la conformité des dossiers
- Affichage de la liste des candidats inscrits et répondant aux conditions exigées
- Campagne Electorale (durant 3 jours) pour permettre aux candidats de se faire connaître
- Préparation des lieux de déroulement du scrutin
- Organisation du scrutin
- Proclamation des résultats
- Election du bureau du Comité de Participation
- Passations d'usage entre le comité sortant et le Nouveau Comité de Participation

L'entreprise est tournée résolument vers l'avenir (projets de développement à l'horizon 2025 comme ont eu à le souligner le Directeur Général du Pole Industrie et le Président Directeur General de Cevital lors de leurs récents déplacements à Bejaia), et pour inscrire l'action de toutes et de tous dans ce sillage, une organisation sans faille est requise ainsi que le choix des collaborateurs les plus sages à même d'apporter un concours positif aux grands efforts qui seront déployés pour relever les défis de demain, aller vers le développement durable et assurer la pérennité de notre Entreprise.

Par ailleurs, toute anomalie constatée, de quelque nature que ce soit, doit être immédiatement signalée à la Commission électorale, qui prendra acte et ordonnera les actions correctives.

Bonne Chance à ceux et celles qui estiment pouvoir apporter un plus et tirer l'organisation vers le haut.

Le Directeur des Ressources Humaines
Larbi OULARBI

Larbi OULARBI
Directeur
des Ressources Humaines



Siège Alger :

✉ : lot N°6 – ZHUN GARIDI II Kouba/ ALGER - Code Postal : 16000 - ALGERE.

☎ : 00.213(0) 21.56.38.02 / 80/90-56.37.10/56.37.80 / 📠 : 00.213(0)21.56.38.24/56.37.55/56.38.20/56.38.14



CEVITAL COMPLEXE AGRO-INDUSTRIE DE BEJAIA

ARRANGEMENT AMIABLE N°1

1. EXPOSE DES MOTIFS :

Attendu que Cevital a, dans un document officiel appelé—**feuille de route**—pris l'engagement envers le collectif de salariés de prendre en charge et de régler, selon un calendrier précis, les problèmes socio-professionnels qui ont été soulevés ;

Attendu que conformément aux engagements pris, la concrétisation des actions inscrites sur la feuille de route a été entamée et se poursuit graduellement en fonction des priorités.

Attendu que les portes du dialogue social constructif sont demeurées ouvertes et ont eu pour conséquence la normalisation progressive de la situation, à la satisfaction du plus grand nombre ;

Attendu que, contre toute attente, malgré la volonté affichée et les actions concrétisées, un mouvement d'incitation à un arrêt de travail concerté des salariés s'est produit le 1^{er} avril 2012, en violation du dispositif légal ;

Attendu que le collectif de salariés n'a pas adhéré à ce mouvement et ce, malgré les pressions qu'il a subi ;

Attendu que les mis en cause ont fait l'objet d'une mesure conservatoire et disciplinaires prévues en l'espèce et que, au lieu d'user des voies de recours qui leur sont ouvertes, ils ont observé une grève de la faim à compter du 24 avril 2012, devant l'enceinte du complexe ;

Attendu que cette façon de procéder a attiré tous ceux qui veulent porter préjudice à la prestigieuse Cevital ;

2. RECHERCHE D'UNE SOLUTION

Attendu que malgré le préjudice causé à la société, la recherche d'une solution raisonnable a été et demeure une préoccupation de ses dirigeants et que, dans ce sillage, des propositions ont été faites de part et d'autre par l'intermédiation des délégués du personnel ; Attendu que le but recherché est de faire cesser les désagréments ci—dessous/

Siège Alger :

✉ : Ilôt N°6 – ZHUN GARIDI II Kouba/ ALGER - Code Postal : 16000 ALGERIE.

☎ : 00.213(0) 21.56.38.02 /80/90-56.37.10/56.37.80 / 📠 : 00.213(0)21.56.38.24/56.37.55/56.38.20/56.38.14



- Trouble à l'ordre public (entrave à la circulation routière pendant la durée des regroupements récurrents),
- D'incommoder ceux qui viennent gagner honnêtement leur vie ;

Au total, et toutes considérations prises, la solution suivante est retenue et emporte l'agrément de celui qui y adhère. Cette adhésion / acceptation est matérialisée par la signature et l'apposition de l'index, tampon humide, du concerné, sur le présent document.

1. Engagement du mis en cause

- 1.1. Déposer la lettre de démission avec effet du 1^{er} avril 2012
- 1.2 Renoncer à toute poursuite, de quelque nature que ce soit, envers la société ;
- 1.3. Signer le Solde de tout compte établi par la société ;
- 1.4. Quitter le campement, sans délai,

2. Engagement de la société

2. 1 Etablir le certificat de travail
- 2.2. Etablir le STC -- droits à congés, journées travaillées, retenue éventuelle si prêt social etc...
- 2.3 Etablir un chèque de Cinq cent mille dinars (en guise d'aide humanitaire pour la famille du concerné) ;
- 2.4. Stopper l'action en justice en cours ;
- 2.5. Etablir un relevé des émoluments, document nécessaire lors de la constitution du dossier retraite, au moment opportun ;
- 2.6. Annuler la décision de licenciement ;

Fait le Mardi 15 mai 2012

Le Directeur des Ressources Humaines

L'intéressé

Larbi OULAREI
Directeur
des Ressources Humaines

SAHEB Abdelghani

Siège Alger :





CEVITAL AGRO INDUSTRIE BEJAIA

Réf : DRH/N° 12 /2015

NOTE D'INFORMATION

Date 16/08/2015

NOTE D'INFORMATION

Objet : Renouvellement des organes de participation.

Comme vous le savez, CeVital Agroalimentaire s'est dotée pour la première fois d'un Comité de Participation (CP) le 31 mai 2012. Le bon déroulement du scrutin (Le strict respect des règles en la matière) et la forte participation de nos collaborateurs (77%) ont été un gage de succès, conférant ainsi la légitimité nécessaire aux élus à l'exercice du mandat électoral d'une durée de trois années.

De notre point de vue, et sans aucune complaisance, le bureau du Comité de Participation a été à la hauteur des responsabilités qui lui sont conférées par les lois de la république et a toujours activé avec la détermination et la rigueur voulues, en ayant toujours à l'esprit l'intérêt indissociable des collaborateurs et de l'Entreprise.

Le rapport moral (Bilan) du Comité de Participation est édifiant sur la diversité, les initiatives, le respect des règles de gestion, la qualité des prestations fournies à la satisfaction du collectif et de leurs ayant droits.

Le mandat du Comité de Participation est arrivé à son terme le 30/6/2015. Dans l'intérêt de tous, nous lui avons permis de poursuivre ses activités pour lui permettre de mener à terme les projets entrepris, tout en faisant, pour la bonne forme, les diligences requises auprès de l'organisme concerné.

Avec l'organisation de la fête le 15/8/2015, à la maison de la Culture, en l'honneur des enfants de nos collaborateurs, récompensés pour leurs succès (5eme, BEM et Baccalauréat), c'est maintenant chose faite.

Aussi, conformément aux dispositions de la loi 90.11 du 21/4/1990, nous lançons officiellement les opérations liées au renouvellement du Comité de Participation selon la programmation ci- après :

- Le 16 /8/2015 : Note au Président du Comité de Participation (CP) lui demandant de désigner trois(3) membres représentant les travailleurs et devant siéger au sein de la commission électorale.
- Le 18 /8/2015 : Installation de la Commission Electorale en charge d'organiser les élections des délégués du personnel.
- 18 /8/2015 : Diffusion d'une note d'information relative à l'installation officielle de la Commission Electorale (CE) en précisant les missions qui lui sont dévolues par la loi.

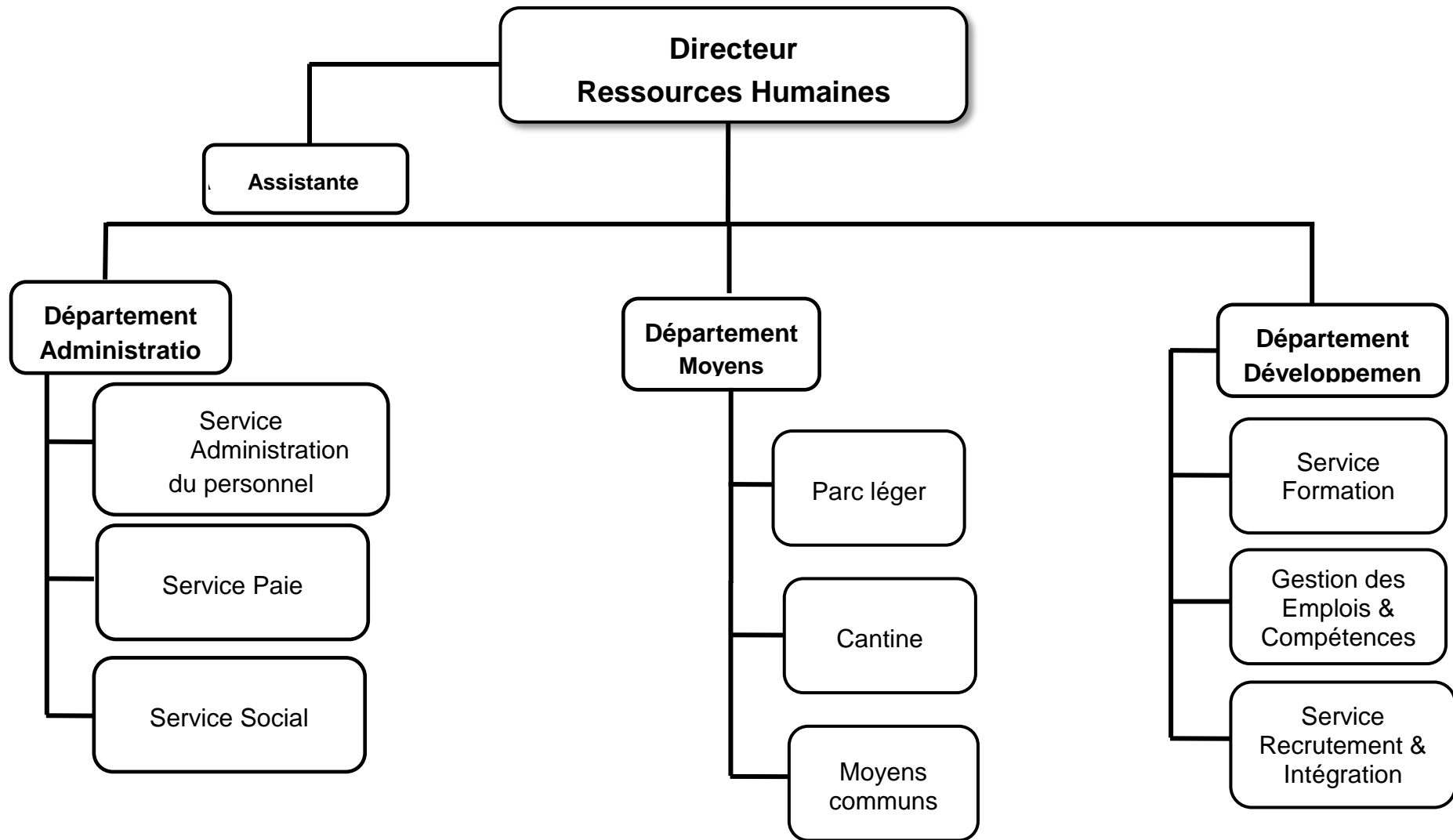
Siège Alger :

☒ : 110t N°6 - ZHUN GARIDI II Kouba/ ALGER - Code Postal : 18000 - ALGERIE.

☎ : 00.213(0) 21.56.38.02 /80/90-56.37.10/56.37.80 / ☎ : 00.213(0)21.56.38.24/56.37.55/50.38.20/50.38.14



Organigramme de la Direction des Ressources Humaines



Organigramme de la macro
Structure Cevital Agro-industrie

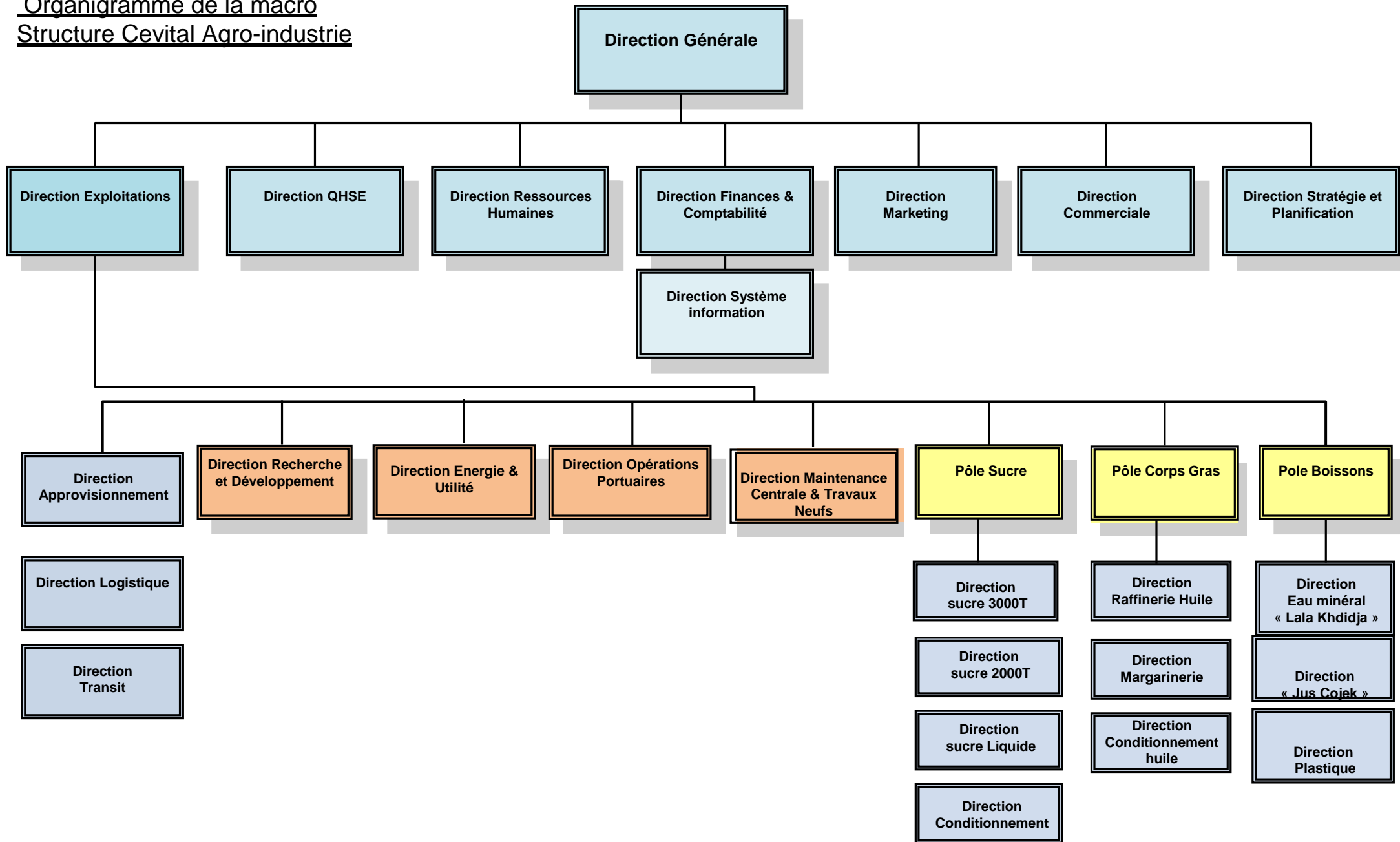


TABLE DES MATIÈRES

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Abréviation

Introduction générale	1
Chapitre 01 : Comprendre les conflits organisationnels	4
Introduction	4
Section 01 : Définitions des concepts et classification du conflit	4
1.1. Définitions des concepts	4
1.2. Classification du conflit	6
1.2.1 Classifier les conflits par les éléments qui posent problème	6
1.2.2. Classifier les conflits par la combinaison facteur « intérêts » et facteur « degré antagonique de comportement »	6
2.2.3. Classifier les conflits par l'intention coopérative des parties en conflit	7
2.2.4. Classifier les conflits par la réalité de conflit	8
2.2.5. Classification de conflit de Louis R Pondy (1967)	8
Section 02 : L'évolution d'un cycle de conflit : Des théories et des pratiques de gestion du conflit	9
2.1. Courant rationaliste (conception traditionnelle)	10
2.2. Le courant intégrationniste (la conception behavioriste)	11
2.3. L'approche systémique (la conception moderne)	11
Section 03 : Catégorisation du conflit	12
3.1. Les origines des conflits	12
3.2. Les typologies de conflit	14
Section 04 : Les phases et l'effet du conflit sur l'organisation	16
4.1. Les phases du conflit	16
4.1.1. La phase d'accumulation des tensions	16
4.1.2. La phase d'installation du conflit	17
4.1.3. La phase de développement	18
4.1.4. La radicalisation du conflit	18
4.1.5. Le reflux et la sortie de conflit	18

4.1.6. La période post-conflit	19
4.2. L'effet du conflit sur l'organisation	19
4.2.1. Les coûts des conflits destructifs	21
Conclusion	23
Chapitre 02 : Prévenir et gérer les conflits.....	24
Introduction	24
Section 01 : Les attitudes en situation du conflit.....	24
1.1. L'évitement	25
1.2. L'accommodation	26
1.3. La Compétition	27
1.4. La collaboration	28
1.5. Le compromis	29
1.6. La réponse autoritaire ou oppressive	30
1.7. La démission	30
Section 02 : Les outils de résolution de conflit	30
2.1. La médiation	31
2.2. La conciliation	31
2.3. La négociation	31
2.3.1. Les différents types de négociation	32
2.3.1.1. La négociation conflictuelle ou « distributive » (gagnant / perdant)	32
2.3.1.2. La négociation coopérative « intégrative » (gagnant / gagnant)	32
2.3.2. Les différentes techniques de négociation	33
2.3.2.1. La technique "point par point"	33
2.3.2.2. La technique des pivots	33
2.3.2.3. Les techniques de bilans provisoires	33
2.3.2.4. La technique des quatre marches ou quatre solutions	33
2.3.2.5. La technique des jalons	34
2.3.2.6. La technique de la pendule ou de maniement du temps	34
2.4. La consultation intergroupe	34
2.5. L'enquête dialectique	34
2.6. La confrontation	35
2.7. L'utilisation de tiers	35
2.8. La contrainte	36

2.9. L'arbitrage	36
2.10. Le recours hiérarchique	37
2.11. Résoudre par la prévention	37
Section 03 : Les outils de prévention	38
3.1. La veille sociale	38
3.2. L'audit social	39
3.3. Le diagnostic social	39
3.4. Le bilan social	39
3.5. Le contrôle de gestion sociale	40
3.6. L'observation sociale.....	40
3.7 Le tableau de bord social	41
3.8. L'extirpation du problème à la racine : la boîte aux lettres anonymes	41
3.9. La clarté des règles	42
Conclusion	43
Chapitre 3 : Etude de cas SPA CEVITAL.....	44
Introduction.....	44
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	44
1.1. Identification de CEVITAL.....	44
1.2. Historique du groupe CEVITAL.....	42
1.3. Missions et objectifs.....	46
1.4. Les produits proposés par CEVITAL.....	46
1.5. Les principales fonctions de l'entreprise.....	47
1.6. Les valeurs de l'entreprise CEVITAL.....	52
Section 02 : La méthodologie de la recherche.....	56
2.1. La méthodologie d'investigation.....	56
2.2.La présentation de l'étude empirique.....	57
2.2.1. La visite à la direction de l'inspection de travail.....	57
2.2.2. Le recueil d'information à travers les séances de travail	59
1.2.3. L'élaboration et distribution des questionnaires.....	60
Section 03 : Résultat et analyse de l'enquête.....	61
3.1. Les caractéristiques de la population d'études	61

3.1.1. La répartition selon l'âge.....	61
3.1.2. La répartition selon le genre	62
3.1.3. La répartition selon le niveau d'instruction.....	63
3.1.4. La répartition selon catégorie socio-professionnel.....	64
3.1.5. La répartition selon l'ancienneté.....	65
3.2. Renseignements concernant la prévention des tensions et gestion des conflits.....	65
3.2.1. Définition de conflit selon les salariés.....	65
3.2.2. La confrontation d'un conflit au milieu de travail.....	66
3.2.3. La résolution de conflit.....	67
3.2.4. Les attitudes adoptées en cas de conflit.....	68
3.2.5. Les démarche de résolution de conflit.....	69
3.2.6. Le résultat du conflit.....	69
3.2.7. La bonne gestion des conflits par l'entreprise.....	70
3.2.8. La disponibilité de la boîte à la lettre anonyme.....	71
3.2.9. La bonne représentation des intérêts des salariés lors de l'élaboration de la convention collective	72
3.2.10. Vers qui vous adressez pour régler vos conflits ?.....	72
3.2.11. Les réponses reçus par les salariés pour la résolution de leurs difficultés.....	73
3.2.12. L'évitement des conflits par l'entreprise.....	73
3.3. L'entretien avec le directeur des ressources humaines.....	74
3.4. L'entretien avec le comité de participation.....	80
Conclusion de l'étude empirique.....	82
Conclusion générale.....	83

Bibliographie

Annexes

Résumé

La gestion des conflits fait partie de la réalité de toute organisation et elle représente un défi constant pour les gestionnaires chargé de leur dénouement. Alors que les facteurs expliquant l'émergence de conflits, de même que leurs impacts sur les personnes et les entreprises sont multiples et complexes.

Le conflit n'a pas de nature constructive ou destructive en soi, mais la façon de le comprendre et le savoir-faire qu'on possède face à sa résolution, et sa prévention font que son impact et son effet en dépendent. Or une bonne gestion des conflits est créatrice de valeur et offreuse d'opportunité. De ce fait, chaque entreprise doit être au centre de son intérêt et lui donner plus d'importance.

Dans notre étude de cas, nous nous sommes arrêtées sur la façon dont l'entreprise algérienne CEVITAL parvient à une gestion des conflits efficace après avoir vécu un conflit majeur en 2012. Ainsi que les différents outils de résolution et de prévention mettent en place pour créer un bon climat social.

Mots clés : Conflit, comité de participation, résolution de conflits, constructifs, prévention.

Summary

Conflict management is part of the reality of any organization and represents a constant challenge for the managers in charge of their outcome. While the factors explaining the emergence of conflicts, as well as their impacts on individuals and businesses, are multiple and complex.

Conflict is not constructive or destructive in nature, but the way in which it is understood and the know-how that one has in front of its resolution, and its prevention, make its impact and its effect depend on it. Good conflict management creates value and offers opportunity. Therefore, every company must be at the center of its interest and give it more importance.

In our case study, we focused on how the Algerian CEVITAL company manages to manage conflicts effectively after having experienced a major conflict in 2012. As the various tools of resolution and prevention put in place to create a good social climate.

Keywords: Conflict, participation committee, conflict resolution, constructive, prevention.