

Université Abderrahmane Mira-Bejaia

Faculté des sciences économiques, des sciences commerciales

Et des sciences de gestion

Département 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 :

**La gestion du conflit collectif et individuel
au travail, comment prévenir et résoudre
ces conflits. Cas « SPE » société de
production de l'électricité de Darguina**

Préparé par :

Ouazine malek

Arab redouane

Encadré par :

M^r: Souilah A/rrezak

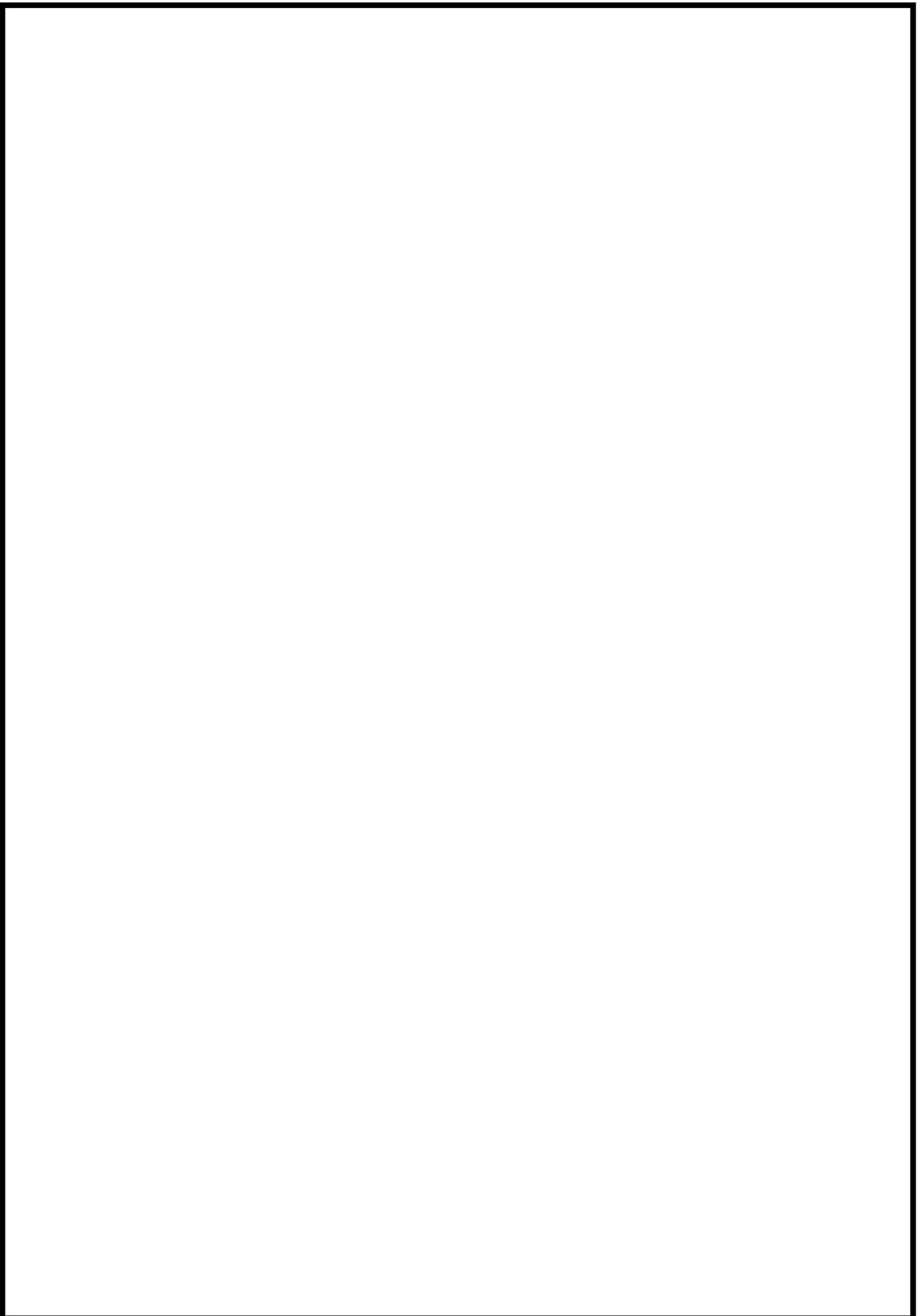
Devant membre de jury :

M^{me} Meklat Présidente

M^r Maafa Examineur

M^r Souilah Encadreur

Juin 2016



REMERCIEMENTS

*Je remercie, tout d'abord, mon Dieu le tout puissant
ALLAH qui m'a
donnée volonté et patience pour accomplir ce modeste
travail.*

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

*Un grand **MERCI** pour mon promoteur **M^r souilah
a/rrezak**
pour m'avoir prodiguée et conseillée, ainsi que pour sa
disponibilité
et ses remarques pertinentes.*

*Mes remerciements s'adressent aussi à tous les
intervenants et toutes
les personnes qui, par leurs paroles, leurs écrits, leurs
conseils et
leurs critiques ont guidé nos réflexions.*

*Une mention particulière à monsieur **ARABI.M**, pour
ses conseils et ses remarques.*

*Je remercie aussi **Melle HASSANI.N** et **M^d zerguini** ,
de m'avoir accueillie et aidée
tous durant mon stage à la SPE.*

Malek et Redouane

DÉDICACES

Je dédie ce modeste travail

A :

La mémoire de ma chère mère, que dieu accueille dans son vaste paradis

Mon très chère père qui ma soutenu et encouragé tout au long de mes études et pour j'ai que beaucoup d'estimée et de respecter ;

Ma grand-mère ;

Mes frères et mes sœurs ;

Toute ma famille ;

Mes amis;

Mon binôme Malek et toute sa famille ;

Tous ceux qui ont contribués de près et de loin à la réalisation de ce travail.

A. Redouane

DÉDICACES

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

*A mes chères parents « Smail et Nassima » qui m'ont
toujours souhaité la réussite et le succès.*

A ma grande –mère que le bon Dieu la garde pour nous.

*A mes chers frères : Salim, khaled, Aissa et ma petite
sœur Rozina .*

A mes chères amis : Fouazi, lyes et massinisa

Ainsi qu'a mes tantes et oncles, mes cousins et cousines.

Malek

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Aspect théorique de la gestion des conflits	
Section I : Les conflits au travail.....	05
Section II : la prévention des conflits au travail.....	13
Chapitre II : les différents modes de résolutions des conflits	
Section I : Les méthodes de résolution des conflits.....	21
Section II : la gestion des conflits selon le cadre réglementaire algérien.....	29
Chapitre III : La gestion des conflits dans la SPE Darguina	
Section I : présentation de l'entreprise.....	40
Section II : analyse est interprétation des résultats.....	47
Conclusion générale.....	62
Références bibliographiques	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Table des annexes	

Introduction Générale

Introduction générale

❖ Introduction et problématique

La gestion des ressources humaines recouvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la « vie » du travailleur dans l'organisation. C'est ainsi qu'il convient d'abord de définir ce qu'est la gestion des ressources humaines. «La gestion des ressources humaines (GRH) peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin. Autrement dit, c'est avoir *les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut* »¹.

Patrice Roussel (1995) nous donne la définition suivante : « La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise»².

Parmi les activités qui permettent à une organisation ou une entreprise de disposer des ressources humaines dont elle a besoin ainsi que d'assurer une meilleure gestion, nous pouvons citer: le recrutement, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances, la concertation sociale, la motivation, l'implication du personnel, *la gestion des conflits*³.

Cependant, les relations créées entre les ressources humaines d'une entreprise ou entre ses acteurs sociaux (salariés) peuvent parfois dégénérer et les liens sociaux créés entre ces individus développent, par conséquent, des tensions qui, lorsqu'il n'y a pas intervention pour les éliminer, elles affectent l'environnement du travail et c'est à ce stade qu'on parle de *conflit*. D'ailleurs, et parmi les différentes définitions accordées à la GRH, on trouve celle de *Cadin. L et al (1997)* dans laquelle ils ont souligné l'un des rôles les plus importants de la GRH qui est celui de résoudre les problèmes ou conflits au travail : « la GRH est une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoir variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, *négoier* et *tenter de*

¹ Lethielleux. L, L'essentiel de la gestion ressources humaines, Gualino, 2011, p17.

²Patrice Roussel est coordinateur de l'équipe de recherche au LIRHE, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, créé en 1995.

³ L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, « Gestion des ressources humaines », édition Dunod, 1997, p.05.

Introduction générale

résoudre les problèmes (conflits) liés à la régulation du travail dans les organisations»⁴.

La notion de conflit est omniprésente dans notre vie quotidienne, et ce que l'on parle de conflits familiaux, politiques, etc. Aucune journée ne se passe sans que nous soyons exposés, d'une façon ou d'une autre, à un quelconque problème ou conflit. Aujourd'hui les conflits font partie de la réalité quotidienne et de la vie des organisations modernes. Ils reflètent la dynamique des relations humaines et sociales et traduisent la volonté des acteurs d'influencer leur environnement.

C'est dans ce sens que *Bernard. C (2002)* définit le conflit comme étant « l'une des manifestations possibles du système de tensions qui prévaut à l'intérieur de l'entreprise. Ce sont en quelque sorte en deux faces d'une même réalité, deux moments d'une même dynamique »⁵. *Martin J-M (date)* définit quant à lui le conflit comme suit : « un conflit est une opposition de besoins ou d'intérêts (voire de valeurs) entre deux ou plusieurs parties dont la solution peut-être recherchée soit par mesures de violence, soit par des négociations, soit par la médiation (appel à une tierce personne) »⁶.

Par ailleurs, la gestion des conflits de travail n'a pas nécessairement pour objet d'y mettre fin ou même de le résoudre. Les comportements, les normes, les valeurs, les convictions et les langues que les gens apprennent en société, de même que les autres composantes de leur culture, aident à comprendre quelles sont les causes d'un conflit et comment le perçoivent et le gérer. Plus précisément, la façon de communiquer, le style de leadership, le rôle dévolu à chaque sexe, les méthodes de travail et le comportement au sein d'une équipe ne sont que quelques-unes des variables culturelles qui entrent en ligne de compte.

Comme cela est notamment mentionné dans la définition du conflit donné par *Martin J-M (2002)*, il existe plusieurs méthodes pour la régulation des conflits collectifs et individuels aux seins d'une entreprise à savoir notamment la négociation comme première méthode la plus privilégiée par les protagonistes pour la résolution des conflits, et si la négociation échoue il existe des méthodes alternantes, comme la conciliation, la médiation et enfin l'arbitrage. Dans le cas où ces méthodes ne parviennent pas à régler le litige, il reste toujours d'autres moyens par exemple l'inspection de travail, la justice.

⁴Cadin L., Guerin F., Pigeys F., op, cit, p.04.

⁵ Bernard. C, « Régulation des conflits du travail », éditions d'Organisation, paris 2002, p2.

⁶ Martin J-M, «Gestion des conflits », édition....., date, p....

Introduction générale

Quel que soit notre milieu de travail social ou professionnel, nos valeurs personnelles et nos représentations, nous sommes tous confrontés quotidiennement à des incompréhensions, à des désaccords, à des tensions ou à des crises relationnelles avec notre conjoint, nos proches ou dans notre entourage de travail. Le conflit est partout, complexe, multiforme et nous ne savons pas toujours quel sens lui accorder, ni quelles solutions mettre en œuvre pour y faire face de façon constructive. Les comportements que nous adaptons souvent inappropriés et produisent les effets inverses de ceux escomptés, et pour cette raison justement qu'il est judicieux d'aborder ce qui est dénommée *gestion des conflits*.

C'est dans ce contexte que notre recherche s'inscrit, autrement dit, elle est focalisée sur les conflits collectifs et individuels de travail ainsi que les méthodes utilisées par les responsables afin de les gérer. L'enquête de terrain sera effectuée dans une entreprise publique qui est la société de production d'électricité « SPE » de Béjaïa et plus précisément de *Darguina*. C'est ainsi que nous formulons notre problématique de recherche comme suit : ***Comment prévenir et résoudre les conflits collectifs et individuels au travail au sein de la SPE Darguina?***

À partir de cette problématique, d'autres questions subsidiaires s'imposent :

- Qu'est-ce qu'un conflit ?
- Quelles sont les techniques les plus utilisées pour résoudre un conflit au travail ?
- Quelles sont les techniques de prévention et de résolution de conflit au travail au sein de l'entreprise enquêtée?

❖ **Cadre méthodologique**

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

-la première phase consiste en une investigation théorique qui est de nature à nous permettre de comprendre et de maîtriser les concepts de base de la gestion des conflits au travail.

-la deuxième phase a trait à un travail de terrain qui consiste en la réalisation d'un questionnaire distribué aux salariés de l'entreprise enquêtée et d'un entretien avec le DRH de celle-ci.

❖ **Plan de rédaction**

Notre travail est structuré en trois chapitres comme suit :

Introduction générale

Dans *le premier chapitre* on va aborder le cadre théorique scindé en deux sections, l'une parle sur le conflit au travail et l'autre sur la prévention de conflit au travail.

Le deuxième chapitre quant à lui est consacrée à la gestion de conflits au travail tel que ses outils de négociation, médiation, conciliation et d'arbitrage en suite on va étudier la gestion des conflits au travail selon le cadre réglementaire Algérien.

Le troisième chapitre qui englobe l'étude pratique faite sur le terrain au sein de l'entreprise. L'étude porte d'une part sur la présentation de l'entreprise SPE de Darguina. D'autres part, nous nous sommes intéressé aux origines des conflits au travail et ce en étudiant un échantillon de salariés de l'entreprise dans un premier lieu, et un entretien avec le DRH de la dite entreprise pour affiner nos résultats en deuxième lieu.

Chapitre I

Aspect théorique de la gestion des conflits

La différence entre les individus en termes de profession, de sexe, de niveau intellectuel, de valeurs personnelles, de représentations et de perception, etc., font que l'apparition de conflits est des fois inévitable.

Le présent chapitre aborde la définition et l'origine de conflit ainsi les conséquences et les causes des conflits. En premier lieu .Est un ensemble d'aspects théoriques liés à la gestion des conflits au travail. Est on va présenter la notion du conflit et quelques définitions de ce concept, en second lieu.

Section I : Les conflits au travail

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

I-1-Définition :

Le conflit est un affrontement entre des intérêts, des valeurs, des actes ou des procédures. C'est un désaccord, une idée s'opposant à une autre. Il peut y avoir un désaccord sans qu'il y ait de conflit.¹

Pour *Raymond. B et autres (2012)* « les conflits sont les manifestations d'antagonistes ouverts entre deux acteurs (individuel ou collectifs) aux intérêts momentanément incompatibles quant à la possession ou à la gestion de biens rares matériel ou symboliques »².

En outre, un conflit est considéré comme « l'une des formes les plus vivantes d'interaction, il constitue un processus de socialisation. Les facteurs de socialisation à savoir la haine, l'envie, le besoin, le désir, sont les causes du conflit ; il constitue une manière de reconstruire une certaine unité, même à travers la destruction complète de l'une des parties en conflit »³.

I-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, d'autres naissent du fait même des relations interpersonnelles et des enjeux de pouvoir, d'autres encore relèvent de problèmes organisationnels. En tout état de cause, un conflit naît souvent à cause de la négociation ou de la passivité des acteurs. Ne rien

¹www.seohneaeftger.com/campus/biblio/010/questcequunconflit.pdf. consulté le 28/05/2016.

² Raymond. B et al, « dictionnaire de la sociologie », édition Larousse, Madrid, 2012, p.42.

³ Frédéric TEULON, « changement social et conflits », édition Mame, 2000, paris, p.27.

faire, c'est-à-dire contrôler insuffisamment les comportements ou négliger des modes d'ajustement mutuel, c'est laisser la porte ouverte aux frustrations et insatisfactions qui ne marqueront pas générer des discordes.

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

Mais quand les acteurs en prennent trop à leur aise, c'est-à-dire créent des zones de pouvoir parallèles et des procédures personnelles, partiels, arbitraires, cet écart devient une brèche dangereuse. Il crée des tensions innombrables. Il arrive même que dans certaines structures les individus agissent et interagissent plus par habitude acquise que par respect du cadre formel. Il s'ensuit une confusion des pouvoirs et un flou dans les champs de compétence : on ne sait plus à qui s'adresser pour s'informer ou pour prendre une décision ! Il est à noter, à cet égard, que les réseaux informels de communication obéissent à une logique propre, indépendamment des structures formelles, parce que celles-ci ne pourront jamais déterminer complètement les relations et les enjeux de pouvoir d'acteurs relativement autonomes. Même lorsque ces structures s'avèrent d'une rigidité extrême, les individus chercheront toujours à délimiter leur territoire, notamment en s'opposant aux autres.⁴

I-2- la nature de conflit

Les points de départ de conflit sont de diverse nature.

I-2-1-la nature économique

⁴ BREARD. R & PASTOR. P, « gestion des conflits », édition LIAISONS, paris, 1999, pp19-20.

Nous avons vu récemment des conflits qui naissent parce que des entreprises refusaient des bénéfices substantiels sans en distribuer une part à leur personnel. Le personnel avait accepté pendant les périodes difficiles des sacrifices sur ses revenus, et ils trouvaient normal, au moment où les choses allaient mieux, de recueillir les fruits de la croissance.

I-2-2-la nature sociale

Ils apparaissent à cause de l'affrontement entre deux catégories de personnel, sur des points déferentes, et qui ont un lien avec le mode de vies et des attitudes de chaque, des liens de religions...etc.

I-2-3-la nature technologique

L'introduction d'une technologie nouvelle bouleverse les habitudes de travail et peut provoquer d'importants conflits. Beaucoup d'employés se sont sentis dépassés par l'introduction de l'informatique dans leurs entreprises. Leur réaction a été de dire qu'ils ne s'y feraient jamais. Leur contestation se manifestait par la continuation des comportements habituels, par exemple le saisi et la tenue de fiche de stocks écrite à la main.

I-2-4-la nature psychologique

Outre les conflits de personne que nous avons évoqué, il existe de nombreuses entreprises dont les conflits sont plutôt liés à l'âge. D'un coté ceux qui disposent d'une certaine expérience et qui s'y appuient parfois à juste raison, de l'autre des employés plus jeunes qui voudraient mettre en route de nouvelles pratiques, tout en « dépeussierant » l'entreprise, dans la précipitation.

I-2-5-la perception de nouveau centre d'intérêt

La perception de nouveau centre d'intérêt, plus attrayant et plus motivants. On n'accepte plus les conditions de travail ou de vie actuelles, mais on veut en expérimenter d'autres, et le conflit peut éclater lorsqu'on ne nous donne pas les moyens, ou lorsque ce désir ne peut aboutir.

I-2-6-le conflit affectif :

L'affectif est déterminant dans la vie d'une équipe ou d'une entreprise. Il est difficilement maîtrisable parce que souterrain, non dit. De fait, c'est un domaine qui engendre par excellence le conflit. Il suffit d'une rivalité entre deux personnes pour qu'un conflit éclate. L'origine de conflit peut naître de confrontation au travail, mais aussi en dehors de l'entreprise, à cause de relations de voisinage difficiles, de relations privées stressantes, etc. ces relations sont peu accessibles, mais vous devez en assumer les retombées dans votre quotidien.

La rémunération est l'une des constantes des situations conflictuelles. La réalité semble se concentrer autour du seul conflit. Hors du lieu de travail, les acteurs continuent à y penser, ils sont en fait souvent débordés émotionnellement. Ils sont comme envahis. Ce besoin d'expression, de partage du poids de la situation, joue comme une soupape de sécurité pour se libérer de cette position intense.⁵

I-3-Les formes de conflit

Il existe plusieurs formes de conflit :

I-3-1-Le conflit réaliste

C'est un moyen un autre d'atteindre les buts que l'on se fixe. Si un individu ou un groupe peut satisfaire ses revendications ou ses intérêts par un autre moyen, il le fera d'autant plus volontaires qu'il craint les conséquences négatives de certains conflits. L'arbitrage, la négociation, la médiation, le compromis, etc., sont à cet égard aussi valables.

I-3-2-Le conflit irréaliste

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

Dans la réalité, les conflits s'accompagnent souvent des sentiments irréalistes qui, au premier regard, n'ont pas de lien direct avec l'objet du conflit. Une sorte d'escalade affective invectives plus au moins respectueuse prend une proportion exagérée par rapport aux enjeux avoués. Ces sentiments pour la plupart négatifs, sont le plus souvent hérités de situations

⁵ Breard. R & Pastor. P, op, cit, pp, 21- 22.

antérieures désagréables dans lesquelles les individus ont essayé des humiliations, des affronts, des vexations ou des exactions de toutes sortes. Ils jugent qu'ils ont été lésés, à juste titre ou non et le conflit même s'il paraît justifié, il peut se colorer de sentiments et de ressentiments qui peuvent nuire à la clarté des débats.

Autrement dit, ces éléments irréalistes résultent des antérieurs qui n'ont pu être résolus au préalable et qui sont mobilisés, par convection dans le conflit actuel.⁶

I-3-3- le conflit larvé ou latent

Il arrive que vous perceviez dans votre service ou votre équipe un malaise constant manifesté par des passages à l'acte, des absences répétées pour maladie ou autre raisons, des retards dans les délais d'exécution des consignes ou instructions. Un passage à l'acte qui se fait jour sans qu'il y ait une intention consciente et raisonnée de l'auteur. Celui-ci, par exemple, s'est emporté et a endommagé une machine, il a pris à partie son supérieur dans un moment d'énervement, il est parti d'une réunion « en claquant la porte », etc. L'ambiance est difficile, le climat est orageux mais les protagonistes ne sont pas prêts à s'engager dans un conflit ouvert.

Ces conflits larvés sont les pires pour l'ambiance de travail et pour le rendement. Ils absorbent beaucoup d'énergie chez les responsables et leurs subordonnés. Ceux-ci ne parlent pas des vrais questions parce qu'ils craignent de blesser autrui, de rompre un semblant d'harmonie ou d'entente. Ils gardent leur masque de bienséance. Ils ne se sentent pas sécurisés par leur hiérarchie. C'est une position d'attente difficile, parce que personne ne sait pas quel bout prendre le problème.

Un conflit larvé peut aussi se manifester par une forme particulière de contestation. Par exemple, une équipe de travail a établi depuis longtemps des normes de performance inférieures à celles demandées par sa direction. Elle travaille donc en deçà de ce qu'elle est capable de produire. Ce faisant, elle se met à l'arbitrage d'exigences supérieures en termes de rendement.

I-3-4-le conflit ouvert

Lorsque les individus ou les groupes décident d'entrer en conflit ouvert, ils savent qu'ils s'engagent dans un processus stressant et parfois très long.

⁶ BREARD. R & PASTOR. P, op. cit, pp15-24.

En fait, ce n'est pas tant la perspective de la lutte future qui est stressante, c'est souvent le sentiment que l'on est dans une position d'infériorité, et que les chances de vaincre sont faibles. Celui qui gagne, ou qui pressent une victoire et là, il a souvent une institutions quasi infaillible, n'est pas stressé.

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

I-4- Les types de conflit et leurs risques respectifs

Les différends types de conflit sont répartis comme suivant :

I-4-1-Le conflit expérimental :

On l'utilise sciemment pour tester le pouvoir d'un individu, ses aptitudes. Risque que l'une des deux parties "pousse" ou provoque l'autre en vue de mesurer son pouvoir.

I-4-2-Le conflit instrumental :

C'est un désaccord sur les moyens pour atteindre une finalité. Risque que cela apparaisse comme une incapacité à déléguer, à communiquer.

I-4-3-Le conflit sur les orientations / stratégies :

L'objet du conflit concerne la détermination des objectifs d'une entreprise ou d'un service. Risque :

- ✓ De démission d'un des protagonistes ;
- ✓ De tentatives de sabotage réciproques ;
- ✓ D'atonie, d'attente de l'erreur de l'adversaire.

I-4-4-Le conflit de personnes :

Il résulte d'une mésentente entre deux personnes se traduisant par des discours discriminatoires et publics. Risques de manipulations, de conflit généralisé, de mauvaise ambiance.

I-4-5-Le conflit sur les valeurs :

C'est la confrontation de deux croyances, de deux idées différentes. Risques de troubles psychologiques pour l'un des protagonistes et d'impossibilité durable de coopération.

I-4-6-Le conflit interne :

On parle de conflit interne lorsque la critique sur l'entreprise est systématique mais cachée par l'un (ou plusieurs) des services ou entre eux. Risque de démobiliser l'organisation et d'engendrer une concurrence contreproductive entre les différents services, notamment du fait d'un mauvais passage de l'information.

I-5-Les causes des conflits

Les conflits selon leurs causes peuvent être classés en trois grandes catégories⁷:

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

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

Mais seuls les conflits de besoins pratiques et d'intérêts évoluent réciproquement l'un vers l'autre. En général quand un conflit se développe en conflits de valeur, il ne régresse pas vers les deux premiers.

⁷ Seydou kamissoko, « Guide méthodologique de PGC », édition Kita, 2008, p.06.

I-6-les conséquences du conflit

Les théoriciens du conflit dans l'organisation ne sont pas d'accord sur les conséquences qui peuvent accompagner les conflits. Certains pensent qu'ils ont des effets négatifs et d'autres croient qu'ils ont des effets positifs⁸.

I-6-1-Les conséquences destructrices

Dans les organisations un conflit peut avoir de graves conséquences négatives sur l'organisation et détourner certains efforts de leur but. À un moment où il faudrait s'efforcer de faire converger les ressources de l'organisation vers les buts fixés, un conflit peut entraîner un gaspillage de ces mêmes ressources, notamment en temps et en argent. Le conflit peut engendrer :

- ✓ Multiplication des problématiques ;
- ✓ Formation de clans polarisés ;
- ✓ Réduction de la confiance mutuelle ;
- ✓ Mise en péril de la survie de l'organisation.

Plus en sont avertis de la multiplicité des causes et origines des conflits, plus il sera possible, également, de les anticiper, de relever les signes avant-coureurs et de distinguer les situations tendues pouvant mener à des conflits.

I-6-2-les conséquences constructives :

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

Les conflits en entreprise existent de manière inévitable et revêtant plusieurs formes. Et différents motifs d'une entreprise à autre. Les conflits ne sont pas sans conséquences, ils

⁸ Jonatch Mary, « **Théorie des organisations** », édition de BOECK, paris, 2000, p317.

engendrent la dégradation des relations et l'ambiance et ils produisent des pertes financières considérables même si leurs effets sont difficilement quantifiables.

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

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

Section II : la prévention des conflits au travail

Nous aborderons dans cette section la notion juridique et la prévention des conflits au travail, quelques concepts de base et les fondements de la conflictualité.

II-1- La notion juridique de la prévention des conflits au travail

Pour aborder la notion juridique de la prévention des conflits au travail, nous allons faire appel à « la loi n°90-02 du 6 Février relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice du droit de grève, modifiée et complétée par la loi n° 91-27 du 21 décembre 1991 »⁹.

Dans son article 4, la loi n°90-02 a souligné que les employeurs et les représentants des travailleurs tiennent à des réunions périodiques, en vue d'examiner en commun la situation des relations socioprofessionnelles et des conditions générales de travail au sein de l'organisme employeur. Au sens des dispositions de la loi n°90-02, le terme « représentant de travailleur » désigne les représentants syndicaux des travailleurs ou des représentants élus par des travailleurs lorsqu'il n'y a pas de représentants syndicaux. Les modalités d'application du présent article (art 4 de la même loi) et notamment la périodicité des réunions sont fixées par les conventions et accords conclus entre les employeurs et les représentants des travailleurs.

⁹ : « Code de travail », édition BERTI, Alger, 2001, p127-141.

En cas du différend entre les deux parties sur toute ou partie des questions examinées, l'employeur et les représentants des travailleurs engagent les procédures éventuelles de conciliation prévues par les conventions ou accords aux quels ils sont parties.

À défaut de procédures conventionnelles de conciliation ou en cas d'échec de celle-ci, l'inspection du travail territorialement compétente est saisie du différend collectif de travail par l'employeur ou les représentants des travailleurs.

II-2-Définitions des concepts

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

- **Délégué personnel** : personne qui a pour mission (en général a la suite d'un vote) de représenter un groupe dans des instances de délibération ou de discussion délégué du personnel, délégué du groupe.¹⁰

- **Le syndicat** : c'est une association ou groupement constituées pour la défense d'intérêts économiques, industriels ou agricoles communs : syndicat ouvrier, syndicat patronal. On peut considérer que le syndicalisme repose sur une triple fonction: représenter des groupes sociaux, contribuer à la régulation sociale et enfin créer des identités sociales de groupe de classe indispensable à la réalisation de la première fonction d'où le syndicalisme a parait liera comme un contrat social¹¹. Le rôle du syndicat est réparti comme suit :
 - Défendre les salaires et obtenir de meilleures conditions de travail pour une catégorie de salariés.
 - Défendre le prix de travail, cette action peut prendre trois formes différentes :
 - ✓ Défense des intérêts acquis par la définition et le contrôle des classifications professionnelles ;
 - ✓ Le contrôle de l'offre de main-d'œuvre ;
 - ✓ La revendication d'un salaire vital indépendant des conditions de marché.

- **Conflit collectif au travail** : « désigne un épisode de la relation de travail au cours duquel les rapports entre un (ou plusieurs) employeur(s) et un groupe de salariés se détériorent, à

¹⁰ Madeléun Grawitz, « L'exique des sciences sociales », 7^{ème} édition Tipographica Varèse, Paris, p112.

¹¹ ANDRE Akoun et Pièrre Ausart, dictionnaire le robert /seuil, édition Mame, 1999, p515.

l'occasion d'un désaccord particulièrement important, mais non résolu. Un conflit collectif se traduit généralement par la grève »¹².

- **Conflit individuel** : est un désaccord entre un travailleur et son employeur, généralement sur des droits existants. Il peut également inclure des situations dans lesquelles un certain nombre de travailleurs sont en désaccord avec leur employeur sur la même question, mais où chaque travailleur agit individuellement.
- **La tension** : « vient du latin, tesio, tensiona et signifie la manière de tendre et aussi la contraction des nerfs ». Puis, à la fin du 16^{ème} siècle, l'usage du mot s'applique au champ psychologique et s'applique principalement à un effort soutenu, il signifie également querelle, et opposition.
- **Hierarchie** : est une « relation d'ordre au sein d'une organisation impliquant une asymétrie dans la détention et l'exercice de l'autorité. La hiérarchie traduit la concentration de l'autorité dans l'organisation et le degré de centralisation dans la prise de décision. Dans la plupart des organisations, il y a généralement couplage entre la structure hiérarchique et la relation d'autorité »¹³.
- **Organisation** : une organisation est un regroupement d'individus ayant différentes tâches à effectuer dans la poursuite d'objectifs comme la production des biens et des services. Il y a un phénomène organisationnel dès lors qu'un individu unit ses efforts avec un certain nombre de personnes pour atteindre un objectif quelconque. L'organisation peut être définie aussi comme une « unité économique de coordination possédant des frontières identifiables et fonctionnant de façon continue en vue d'atteindre certains objectifs, à priori partagés par les membres de l'organisation »¹⁴.
- **Inspection de travail** : « corps de fonctionnaire dépendant de ministère chargé du travail et investi d'une mission générale du contrôle du respect du droit du travail au sein de l'entreprise »¹⁵. D'après la loi 90-03 du 06 février 1990 relative à l'inspection de travail

¹² Jean-Marie Peretti, « Ressources humaines, 8^{ème} édition », Vuibert, Paris, 2004, p525.

¹³ Jouny-en-Josas, « politique générale de l'entreprise, strategor, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004, p.852.

¹⁴ Jouny-en-Josas, op.cit., p.853

¹⁵ Amadiou Jean, Rojot Jaques, « Gestion des ressources humaines et relations professionnelles », édition Litec, Paris, 1996, p97.

modifié et complétée par l'ordonnance n°96-11 du 10 juin 1996 : « l'inspection du travail » est chargée (article 02)¹⁶

- 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 connaissance des travailleurs et des employeurs, de 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'adaptation et d'aménagement nécessaires.

L'inspection du travail dresse, au terme de procédure de conciliation au titre de la prévention et du règlement des différends collectifs de travail, un procès verbal de conciliation consignait les accords intervenus et éventuellement, les questions sur lesquelles persiste le différend collectif de travail. Dans les institutions et les administrations publiques, l'inspecteur du travail informe l'autorité hiérarchique concernée des manquements constatés dans l'application de la législation et de la réglementation du travail en vigueur et formule, à ce titre, toutes observations et recommandations qui sont consignées dans un registre tenu à cet effet.

II-3- Les fondements de la conflictualité

Le conflit repose sur les fondements liés, le plus souvent, à des divergences de point de vue entre les salariés via les instances représentatives du personnel et de la direction. La manifestation de ce conflit peut prendre plusieurs formes comme des débordements portant atteinte aux personnes et aux biens, la distribution de tracts, l'organisation de grève avec ou sans occupation des locaux, etc. L'apparition d'un conflit impose une réflexion sur les causes

¹⁶ « Code de travail », édition BERTI, Alger, 2001, p.267.

internes et externes qui en sorte à l'origine. Cette analyse est primordiale pour préparer efficacement et de manière structurée les négociations. Une interrogation demeure ; celle de sa durée.

II-4-La motivation est considérée comme une arme fatale anti-conflit dans l'entreprise

Si l'on prête attention et intérêt aux besoins universels de l'homme, alors il nous est permis de déterminer les facteurs de motivation au travail.

II-4-1-L'Homme a des besoins universels

En tant qu'être humain, chacun de nous aspire à un maximum de sécurité et de nouveauté. Sécurité et nouveauté, encadrement et ouverture sont les piliers de la sérénité.

II-4-2-Facteurs de motivation au travail.

Au sein d'un groupe de travail, les collaborateurs doivent pouvoir sentir qu'ils ont à la fois la sécurité d'être encadrés, guidés, et soutenus, et aussi la possibilité d'évoluer, de connaître de nouvelles expériences.

II-4-3-C'est une histoire de management

L'histoire de management se fonde sur deux types :

II-4-3-1-Organisation du travail

- définition claire des objectifs et méthodes ;
- une communication interne effective ;
- la possibilité d'une assistance ;
- une hiérarchie efficiente (disponible et prévisible).

II-4-3-2-Conditions de travail :

- une formation continue et diversifiée ;
- une flexibilité possible des horaires ;
- des possibilités d'ouverture vers d'autres secteurs de promotion interne être motivé dans son travail, c'est se sentir concerné par l'avenir et le sort de la société pour laquelle on travaille. C'est servir la cause de l'entreprise avec la conviction que c'est aussi une juste cause pour soi. Or, lorsque tout un groupe sert la même cause avec enthousiasme, le conflit n'a pas lieu d'être, sauf éventuellement sur la forme; dans ce cas, ce n'est pas à proprement parler un conflit mais un défaut de management.

II-5-Prévention des conflits

La prévention des conflits est l'un des moyens les plus efficaces pour minimiser les conflits qui se déclenchent au sein d'une organisation. Cette prévention est fondée sur¹⁷:

II-5-1-Formation des individus aux fonctionnements humains : Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain. Les méthodes sont très variées. Ces approches ont pour but principal de doter les participants d'un référentiel culturel commun. Ainsi, l'entreprise doit organiser des formations pour améliorer l'esprit d'entreprise et de développement personnel. Les approches les plus répandues en matière de résolution des conflits ont pour objectif de doter chacun de savoir-faire comportemental de contrôle de soi et de compréhension des autres.

II-5-2-Extirpation du problème: 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. Parmi les solutions pratiques qui contribuent à apaiser le climat social au sein d'une entreprise, on peut citer la boîte à suggestions ou la boîte aux lettres anonymes, très simple à mettre en place, où tous les employés peuvent faire leurs remarques, critiques et suggestions, dont devra tenir compte le manager. Ce dernier doit être impartial s'il veut que le sentiment d'équité domine dans l'entreprise et que ces jugements soient acceptés par les collaborateurs.

II-5-3-Définition claire des règles à l'avance et éviter les erreurs de changement : Ces erreurs une fois commises sèment les germes de la discorde et donc ne sont pas source de motivation pour l'équipe de l'entreprise. La règle en matière de management est de respecter deux points : Présence active et équité :

- Ne pas laisser des trous vacants de pouvoir. Les faiblesses d'un manager sont toujours comblées par quelqu'un.
- Ne pas donner plus de pouvoirs à certains par rapport à d'autres (sous réserve de l'organigramme bien évidemment). En définissant les règles et en évitant les erreurs, on va se

¹⁷ Document interne de l'entreprise.

dispenser des incertitudes, des questionnements et donc des doutes qui peuvent être à la base des tensions et conflits.

II-6-La gestion de la conflictualité

L'apparition d'un conflit nécessite alors une gestion appropriée qui passe par¹⁸ :

- la mise en place d'un dialogue de qualité conduisant au respect des interlocuteurs et au soin porté à la qualité des échanges ainsi qu'aux informations fournies.
- la possibilité d'exprimer, sans contrainte, les mécontentements afin d'éviter tout conflit larvé, source de nouveaux blocages.
- un investissement sérieux de la part de partie prenante.

Ce sont autant de précautions indispensables au maintien du dialogue et de chances pour la résolution du conflit.

Pour *Emile. Durkheim*¹⁹, les conflits sociaux sont des phénomènes annexes, ou secondaires, provoqués par le désordre, de la législation, de l'anarchie qui s'amplifie dans les périodes de crise.

Lorsque la crise s'installe, l'application stricte de la loi devient difficile, devant la multiplication des cas nouveaux apparus dans la crise, se trouve en situation de multiplier les interprétations de la loi et d'accepter le nombre croissant des cas d'exception ; les différents acteurs voyant cette « ouverture » conjoncturelle de la loi, ou permissivité de la législation et le désordre « organisé » de son application, les conflits sociaux éclatent comme forme de rejet d'une législation, plus largement d'une justice, détournée de ces bénéficiaires au profit d'acteurs nouveaux. Les conflits, par la suite, se radicalisent et s'inscrivent dans ce qu'on une position, un statut ou un avantage, ou bien s'ils perdent ils auraient tout de même amélioré leur position ancienne à cette occasion. De sorte que dans un conflit, les acteurs opposés sont rarement perdants puisqu'en gagnant pas, ils améliorent leur position.

Le conflit dans les sociétés industrielles comme un lieu de la distribution, ou la redistribution du pouvoir dans les organisations complexes. Ces organisations s'orientent vers un développement de leur taille, la taille de la structure de l'organisation multiplie le nombre des

¹⁸ Laëtitia lethielleux, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 8^e éditions Lextenso Gualino, Paris, 2014-2015, pp117-118.

¹⁹ Cité par Mostefa Boutefnouchet, « Société et modernité », éditions l'office des publications universitaires, Alger, p161.

acteurs dans l'organisation, acteurs qui cherchent à asseoir leur statut et à préciser leurs rôles en fonction du centre du pouvoir de décision ; les rapports du pouvoir entre différents acteurs provoquent des tensions qui éclatent en conflit. Ce cas précis du conflit dans l'organisation moderne –complexe laisse apparaître la crainte de réductionnisme des statuts et le rôle des acteurs est la limitation de leur champ d'action, et par la voie de conséquence de leur accès au pouvoir²⁰.

La prévention des conflits apparaît couramment comme le remède à mettre en avant. Certains entreprises l'on bien compris et commencent d'organiser des formations sur les modes de fonctionnement humain et d'adopter des styles de management basé sur la définition claire des règles à l'avance.

²⁰ Mostefa Boutefnoubet, op cit, p.162.

Chapitre II

Les différents modes de résolution des conflits

Dans les organisations, la nécessité de gérer des conflits est quotidienne. Il y a bien des façons de réagir à un conflit, mais l'objectif primordial devrait toujours être de jeter les bases d'une véritable résolution de conflit, c'est-à-dire d'éliminer les causes sous-jacentes du conflit¹.

Nous proposons dans ce chapitre certaines méthodes pour gérer les conflits de travail à l'intérieur des organisations allant de l'élimination à la collaboration ; nous verrons en premier lieu, la négociation, la médiation, la conciliation, et l'arbitrage comme outils de résolution des conflits. En deuxième lieu nous aborderons les étapes de résolutions des conflits selon le cadre législatif algérien.

Section I : Les méthodes de résolution des conflits

Il existe plusieurs méthodes pour gérer les conflits au travail. Dans cette section on va étudier quatre méthodes qui sont la négociation, la médiation, la conciliation et l'arbitrage.

I-1-La négociation

Nous commençons par la méthode de négociation en répondant surtout à ces questions : qu'est ce que la négociation ? Quelles sont les techniques de négociation ? Comment se déroule une négociation ?

I-1-1-Définition :

Selon *Christophe Dupont*, « la négociation est l'activité mettant en présence deux ou plusieurs parties (l'individu, groupes, délégations) qui, en raison de leur interdépendance veulent trouver une issue satisfaisante et non violente à une situation exigeant, de la part de chacun, la prise en compte de la réalité de l'autre »².

La négociation est la première méthode de gestion des conflits. Il est évidemment contre productif de s'affronter avant de s'être parlé pour tenter de résoudre la difficulté amiablement. Il faut pourtant reconnaître que l'attitude inverse se rencontre souvent. La négociation est également la méthode première en ce sens que les autres méthodes récemment élaborées tentent d'améliorer son efficacité mais la maintiennent au cœur de la relation. La négociation n'a pas pour seule fonction de mettre fin à des conflits, elle permet aussi aux individus et aux organisations de nouer des relations nouvelles ou mieux organiser leurs relations.³ La négociation nous apparaît comme une confrontation de protagonistes étroitement ou fortement interdépendants, liés par un certain rapport de force et présentant un minimum de

¹ Christophe Carré, « Sortir des conflits avec les autres », édition Eyrolles, 2004, p07.

² Cité par Michel Delahaye, « la négociation des affaires », édition Dunod, paris, 2002, p2.

³ Garby Thierry, la gestion des conflits, édition Economica, paris, 2004, p14.

volonté d'aboutir à un arrangement en vue de réduire un écart, une divergence afin de construire une solution acceptable au regard de leur objectif et de la marge de manœuvre qu'ils s'étaient donnée⁴.

La négociation est un procédé de règlement de problèmes dans lequel deux personnes ou plus discutent volontairement de leur différence et essaient de trouver une solution concertée à leur problème commun.

I-1-2-Les techniques de négociation

La détermination de la BATNA « Best Alternative to a Negotiated Agreement », la meilleure alternative à un accord négocié, la réflexion sur les intérêts et les positions, l'exploration du champ des possibles et la recherche de critères objectifs font partie de la tâche du gestionnaire des conflits. Les techniques de négociation ne relèvent pas nécessairement de son ressort. L'exécution de la négociation peut parfaitement être confiée à un tiers.

- Une technique de négociation bien connue sera celle de l'utilisation passive et active du langage non verbal. Il faut savoir lire dans les attitudes physiques de l'autre partie pour comprendre comment elle ressent ce qui se passe dans la négociation. De même, il faut savoir faire ressentir par ses attitudes ce qu'on ne veut ou ne peut pas dire.
- Une autre technique est la reformulation qui consiste à reprendre ce que l'autre partie vient de dire. Ceci permet différent effet : s'assurer qu'on a bien compris, montrer à l'autre qu'on s'intéresse à ce qu'il dit et qu'on le prend en considération, réorienter un propos vers ce qui peut permettre aux parties de converger, etc.⁵

I-1-3-Le déroulement de la négociation

La négociation, comme toute démarche de résolution de conflit, se déroule en trois étapes : la préparation, le déroulement, la formalisation de l'accord.

I-1-3-1-La première étape : les négociateurs sélectionnent le cadre. Ils définissent le nombre de négociateurs et leur statut. Ensuite, ils étudient les normes culturelles qui peuvent influencer la négociation. Ils se renseignent sur les négociateurs adverses : quel sont leurs

⁴ Lionel BELLENGER, stratégies et tactiques de négociation, 3^{ème} édition, édition 1999, paris, p 17.

⁵ Garby Thierry, Op, Cit, p.21.

particularités, forces, faiblesses, sensibilités et stratégies habituelles. Ils analysent les enjeux, les intérêts réciproques, les objectifs et les rapports de force. Ils fouillent les arguments des parties qu'ils représentent.

I-1-3-2-La deuxième étape : un soin particulier est apporté à la forme. Il faut soigner la première prise de contact, et ne rien laisser au hasard. Le but est une meilleure connaissance réciproque des parties. Le confort de chacun doit être étudié et garanti. L'échange d'information doit être riche. Pour cela, on peut utiliser plusieurs techniques :

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

I-1-3-3-La troisième étape : se conclut par un accord. Les stratégies utilisées pendant la négociation jouent un rôle sur la qualité des résultats obtenus mais aussi sur le climat futur. Dans une entreprise, il est toujours bon de parvenir à un accord. Cependant, un accord qui respecte les positions et les intérêts mutuels aura plus de chances d'être suivi d'une période de non-conflit qu'un accord extirpé à l'adversaire. La détérioration du climat entraîne un coût parfois considérable.

I-2-La médiation

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

I-2-1-Définition : « la médiation est connue comme un mode de règlement politique des conflits »⁶. « La médiation est un outil devenu indispensables en raison de l'évolution, des changements multiples, de l'augmentation de la population, de la multiplicité des sources d'information, de l'augmentation des savoirs et des accès plus importants aux moyens de faire reconnaître et respecter les droits de chacun. Ainsi, dans ce contexte de progrès, la médiation s'impose tous naturellement »⁷.

⁶Jean-Louis LASCoux, « Pratique de médiation », édition ESF, 2001, paris, p.09.

⁷ Jean-Louis LASCoux, op, cit, p.17.

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

La médiation se définit comme l'action de mettre en relation, par un tiers appelé « médiateur », deux personnes physique ou morales, appelées « médiées », sur la base de règles et de moyens librement acceptés par elles, en vue soit de la prévention d'un différend ou de sa résolution, soit de l'établissement ou de rétablissement d'une relation sociale. Elle est dite « nommée » quand ses protagonistes se désignent eux-mêmes comme le médiateur et médiés, et « innommée » quand elle s'opère sans être désignée autrement.

«La médiation est définit comme un processus de communication éthique reposant sur la responsabilité et l'autonomie des participant, dans lequel un tiers impartial, indépendant, sans pouvoir de trancher ou de proposer (sans pouvoir décisionnel ou consultatif) avec la seul autorité que lui reconnaissent les médieurs, favorise par les entretiens confidentiel l'établissement, le rétablissement du lien social, la prévention ou le règlement de la situation en cause »⁸.

I-2-2-Les types de la médiation

La médiation est fondée sur deux types principaux⁹:

I-2-2-1-La médiation privée : elle se définit comme la mise en relation par un tiers de deux termes ou de deux être régis par un statut civil, pour « traiter des conflits » ou « nouer un lien social » entre eux sur la base de règles qu'ils définissent eux-mêmes, sans que le médiateur puisse imposer de solution ou de forme particulière à la relation.

Il s'agit là d'une médiation qu'on peut qualifié d'extralégale en précisant ici que les règles posées par des personnes privées ne sont jamais totalement déterminées par elles. Des règles d'ordre public s'appliquent dans tous les cas, parmi lesquelles le respect des droit fondamentaux de l'individu.

Ainsi la médiation privée comme la médiation publique peut prendre des formes spécifiques en fonction soit de ce que prévoit la loi, soit de ce que désirent les parties ou les médiés. La médiation peut se dérouler par écrit ou par oral, de manière individuelle ou collective, en

⁸ Michèle Guillaume-Hofnung, « la médiation », édition PUF, paris, 2005, p.34.

⁹ Viecent de BRIANT et Yves PALAU, « la médiation », paris, p.12.

présence de toutes les parties concernées ou à l'issue de leur rencontre successive par le médiateur.

I-2-2-2-La médiation publique : elle se définit comme une médiation légale, c'est-à-dire comme la mise en relation d'un individu ou d'un groupe d'individus par un tiers soit avec la puissance publique au statut législatif ou réglementaire, soit sur la base de règles définies par la puissance publique, soit les deux, le plus souvent pour traiter les conflits, sans que la solution dégagée par le médiateur s'impose aux parties.

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

I-2-3-Les méthodes de la médiation

Il existe principalement quatre méthodes de médiation¹⁰ :

I-2-3-1-Le temps de la rencontre : un tiers, reconnu par les parties comme tiers impartial, explique la manière dont la rencontre va se dérouler et précise la portée exacte de son rôle.

I-2-3-2-Le temps de récit : chacune des parties présente son point de vue, successivement et sans interruption, alors que le médiateur écoute et encourage les parties à l'égard de la médiation.

I-2-3-3-Le temps de la discussion : le médiateur reformule les interventions des parties d'une part en dégagent les principaux problèmes posés et d'autre part en suggérant des pistes de résolution soumises à la libre discussion des parties. Il peut intervenir dans la discussion pour en préciser les termes ou s'entretenir séparément avec l'une ou l'autre partie pour faciliter la recherche d'un compromis.

I-2-3-4-Le temps de la conclusion :

¹⁰ Vincent de BRIANT et Yves PALAU, op, cit, pp13-14.

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

I-3-La conciliation

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

I-3-1-Définition : La conciliation est un Mode Alternatif de Règlement des Conflits (MARC) permettant de régler rapidement et à l'amiable un conflit civil entre deux personnes, physiques ou morales. Elle se déroule en présence d'une tierce personne : le conciliateur. Cette méthode permet aux deux parties de faire valoir leurs droits sans engager un procès devant la Cour.

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

I-3-2-Le déroulement de la conciliation

Les deux parties décident d'avoir recours à la conciliation. Elles choisissent alors un conciliateur qui va les faire se rencontrer plusieurs fois afin de trouver un terrain d'entente. Lorsque les deux parties sont en accord, le conciliateur rédige un constat d'accord que les parties signent. Le conciliateur doit prêter serment devant le Président de la Cour d'Appel avant d'exercer ses fonctions.

I-3-2-1-Le choix de conciliateur

Le conciliateur peut-être choisie par :

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

Le conciliateur est bénévole et peut être directement choisi par les parties sans formalités ou alors par délégation du juge. Le conciliateur rencontre les parties pour les écouter et les invite

à choisir une solution de compromis. Il a donc un rôle actif dans la résolution du conflit, il est chargé de trouver un terrain d'entente sans pour autant définir lui-même les termes de l'accord. Il est tenu au secret.

I-3-2-2-Lieu de la conciliation

La conciliation a lieu là où le conciliateur tient ses permanences, c'est-à-dire à la mairie, ou au tribunal d'instance. Il peut bien évidemment se déplacer sur le lieu du différend.

I-4-L'arbitrage

La dernière technique de résolution de conflits que nous abordons est l'arbitrage. Ainsi, après avoir défini ce qu'est l'arbitrage, nous mettrons en exergue ses principaux avantages et inconvénients¹¹.

I-4-1-Définition : l'arbitrage se définit comme « un mode alternatif à la justice étatique de règlement des litiges par lequel les parties confient la solution de leur différend à des personnes privées ».

Par ailleurs, il est à souligner que la technique d'arbitrage dispose d'un ensemble d'avantages et d'inconvénients.

I-4-2-Avantages

Les principaux avantages de l'arbitrage comme technique de résolution de conflits sont les suivants¹²:

I-4-2-1-Confidentialité : l'arbitrage étant d'essence contractuelle, il ne concerne que les parties à la procédure. Il en résulte une confidentialité qui à la faveur des sociétés commerciales et libérales dans un souci légitime de secret des affaires et de la non-révélation d'éléments à des tiers ou concurrents.

I-4-2-2-Rapidité : D'origine contractuelle et consensuelle, l'arbitrage doit parfois être peut tourner au nid à litiges qui allongera considérablement les délais d'obtention d'une décision finale tranchant le différend. Il s'agit dans ces occurrences de « mauvais » arbitrages qui ne sont en réalité satisfaisants ni pour les parties, ni pour les arbitres, ni pour les conseils, et qui doivent l'esprit de cette institution.

¹¹ Olivier POMIES, « dictionnaire de l'arbitrage », édition PUR, 2011, pp31-32.

I-4-2-3-Technicité : le principe, propre à l'arbitrage, de voir les parties désigner les arbitres appelés à trancher leur différend, leur offre la possibilité de choisir une composition du tribunal arbitral en adéquation avec la nature de litige est des questions à trancher.

Cela se vérifie tant en matière d'arbitrage où s'applique la règle de libre choix des arbitres, qu'en matière d'arbitrage institutionnel où des listes d'arbitres sont établies et proposées en fonction de la nature des litiges. Il est évidemment loisible aux parties de panacher des compétences en nommant des arbitres de professions ou de spécialités différentes.

I-4-2-4-Disponibilité : le tribunal arbitral constitué, n'ayant d'autre litige à trancher que celui pour lequel il a été désigné par les parties, a une plus grande disponibilité de principe que les tribunaux étatiques saisis de moult d'affaires. Cela se vérifie en pratique par l'existence de réunions, d'auditions de témoins, de questions écrites posées préalablement par les arbitres, de débats oraux nourris avant ou lors de l'audience de plaidoirie puis d'échange entre les arbitres avant ou pendant de le délibéré avant la rédaction définitive de la sentence et la séance de signatures.

I-4-3-Inconvénients

Les principaux inconvénients de l'arbitrage comme technique de résolution de conflits se présentent comme suit¹³ :

I-4-3-1-Coût absolu : le service public de la justice étatique est gratuit pour les justiciables, hormis les frais de greffe devant la juridiction consulaire. À l'inverse, les parties à l'arbitrage devront rémunérer la mission des arbitres qu'elles auront désignés et devront exposer le plus souvent, comme devant le juge étatique, les frais et honoraires d'avocat et, le cas échéant, expert. En matière d'arbitrage, s'applique le principe de la liberté contractuelle et le plus souvent, le coût de l'arbitrage dépendra de l'intérêt de litige, de sa complexité, du temps consacré pour les arbitres, de leur notoriété et compétence. En matière d'arbitrage institutionnel existent en général des barèmes de frais et honoraires proposés par les centres d'arbitrage.

I-4-3-2-Coût relatif : le coût de l'arbitrage doit cependant être relativisé d'une part par la qualité et la rapidité de la sentence rendue, d'autre part par l'imputation finale des frais et honoraires qui seront répartis entre les colitigants.

¹³OLIVIER POMIES, op, cit, p.33.

I-4-3-2-1-Intervention forcée : Son impossibilité en arbitrage en constitue un inconvénient par rapport à une procédure devant le juge étatique.

I-4-3-2-2-question préjudicielle : Son impossibilité en arbitrage en constitue un inconvénient par rapport à une procédure devant le juge étatique.

Pour résoudre un conflit au travail, les protagonistes préfèrent la négociation entre eux, mais il y a d'autres méthodes pour la résolution de ces conflits, tel que l'arbitrage, la médiation, la conciliation.

Section II : la gestion des conflits selon le cadre réglementaire algérien

Après avoir présenté les méthodes de la résolution des conflits, on va s'intéresser à la gestion des conflits dans le cadre réglementaire algérien à travers la législation de travail. En premier lieu, on va parler du conflit individuel au travail, ensuite du conflit collectif au travail.

II-1-Le conflit individuel au travail

Selon la loi 90.04 du 06.02.1990 relative au règlement des conflits individuels de travail complétée et modifiée par la loi 91.28 du 21.12.1991¹⁴.

Constitue un conflit individuel de travail, tout différend de travail opposant un travailleur salarié à l'entreprise sur l'exécution d'une relation de travail.

Autrement dit le conflit est un désaccord entre un travailleur et son employeur, généralement sur des droits existants. Il peut également inclure des situations dans lesquelles un certain nombre de travailleurs sont en désaccord avec leur employeurs sur la même question, mais où chaque travailleur agit individuellement.

II-1-1- La requête

Une requête individuelle est une demande écrite adressée par un travailleur à sa hiérarchie, se rapportant sur l'exécution de sa relation de travail et ayant trait essentiellement à :

- Une interprétation de la réglementation ;
- Une absence de réglementation en la matière ;
- Des problèmes particuliers rencontrés par ce travailleur.

¹⁴ Document interne de l'entreprise.

II-1-1-1-procédure interne de règlement des requêtes

Toute requête formulée par un travailleur doit être examinée par la hiérarchie concernée et faire l'objet d'une réponse à l'intéressé qui l'a introduite. En application du règlement intérieur de l'entreprise, toute requête ou réclamation doit se faire dans le respect de la voie hiérarchique. Ainsi, les requêtes ou réclamations qui ne respectent pas la voie hiérarchique sont exclues du champ d'applications.

II-1-1-2-voie de règlement interne

Les voies du règlement interne dans les entreprises se situent à différents niveaux :

- La hiérarchie directe ;
- Le chef d'unité ;
- La direction centrale ;
- La direction générale.

II-1-1-3-traitement des requêtes

Les requêtes sont principalement traitées en cinq niveaux différents :

II-1-1-3-1-Au niveau de la hiérarchie directe

Dès réceptions de la requête, le responsable hiérarchique l'examine et la transmet, au chef d'unité au plus tard dans les 48 heures avec ces avis et ses observations sur le contenu de la requête.

II-1-1-3-2-Au niveau de chef d'unité

Le chef d'unité est tenu d'examiner la requête et communiquer sa réponse au travailleur concerné dans les quinze (15) jours au plus tard.

II-1-1-3-3-Au niveau de la direction centrale

Au niveau de la zone et de la direction centrale, ce niveau hiérarchie examine la requête et communique sa réponse au travailleur dans huit (8) jours qui suivent la réception de la requête.

II-1-1-3-4-Au niveau de la direction générale

Lorsqu'au niveau de la direction centrale, le travailleur n'obtient aucune réponse, ou lorsqu'il n'est pas satisfait de la réponse qui lui est faite, il peut saisir la direction générale se couvrir de la voie hiérarchique pour exposer de nouveau sa situation. Dans ce cas, la

hiérarchie est tenue de transmettre la requête dans les 48 heures. La direction générale dispose quant à elle de 15 jours pour traiter la requête.

II-1-1-3-5-Au niveau de la direction de ressources humaines

La direction des ressources humaines traite des requêtes qui lui sont soumises ci-après :

- Requêtes formulées par des travailleurs ayant quitté l'entreprise (retraités, démissionnaires,...) ;
- Requêtes transmises par la direction générale pour son compte ;
- Requêtes des unités portant sur des questions d'ordre réglementaire leur permettant de les aider à la prise de décision.

II-1-2-Procédures de règlement externe

En cas de non satisfaction et après avoir épuisé toutes les voies de règlement interne de l'entreprise, le travailleur peut saisir l'inspection du travail territorialement compétente.

II-1-2-1-Saisine de bureau de conciliation

Dans les trois (3) jours qui suivent sa saisine par le travailleur, l'inspecteur du travail, saisit, à son tour, le bureau de conciliation et à ce titre, l'inspecteur du travail convoque le travailleur et le représentant de l'entreprise à la séance de conciliation.

II-1-2-2-Le bureau de conciliation

Le bureau de conciliation est composé de :

- Deux (2) membres représentant les employeurs ;
- Et de deux membres représentant les travailleurs.

La présidence est assurée alternativement tous les six (6) mois, par un membre parmi les représentants des travailleurs, puis par un membre représentant les employeurs.

II-1-2-3-Eligibilité des membres des bureaux de conciliation

Sont éligibles aux fonctions de membre des bureaux de conciliation, les candidats réunissant les conditions suivantes :

- Nationalité algérienne ;
- Etre âgée de 25 ans au moins à la date de l'élection ;
- Avoir exercé une activité professionnelle des salariés ou d'employeurs depuis au moins cinq (5) ans;
- Jouir des droits civils et civiques;

II-1-2-4-Compétence des bureaux de conciliation

Le conflit individuel de travail doit faire l'objet d'une tentative conciliation devant le bureau de conciliation, avant toute action judiciaire.

II-1-3-procédure devant le bureau de conciliation

Il existe trois procédures devant le bureau de conciliation :

II-1-3-1-saisine du bureau de conciliation

Le bureau de conciliation est saisi par l'inspecteur du travail dans les trois (3) jours de sa saisine. À ce titre l'inspecteur du travail convoque le travailleur demandeur, et le défendeur (représentant de l'entreprise) à la séance de conciliation.

II-1-3-2-Comparution

L'inspecteur du travail doit veiller observer un délai de huit (8) jours entre la date de convocation et la date fixée pour la comparution des parties (demandeur et défendeur).

II-1-3-3-La tentative de conciliation

Au titre de tentative de conciliation, l'inspecteur de travail est saisi par une requête écrite des demandeurs, ou par comparution. Dans ce cas l'inspecteur de travail dresse un procès verbal de la déclaration de demandeurs (Art 26).

II-1-3-3-1-En cas d'accord entre les parties

Le bureau de conciliation dresse un procès verbal de conciliation qui prouve de l'accord. Cet accord ne peut comporter des stipulations contraires à la législation en vigueur. Il est exécuté par les parties dans les conditions et les délais fixés par elles mêmes, à défaut, il est exécuté dans un délai de 30 jours à compter de la date de l'accord.

II-1-3-3-2-En cas de désaccord entre les parties

Le bureau de conciliation établie un procès verbale de non conciliation. La partie ayant intérêt saisi, dès lors, le tribunal siégeant en matière sociale.

II-2-Le conflit collectif au travail

Selon la loi N° 90.02 du 06 février 1990. Relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice des droits de grève modifiée et complétée par la loi 91.27 du 21 décembre 1991¹⁵.

Constitue un conflit collectif du travail, tout désaccord relatif à la relation socioprofessionnelle et aux conditions générales de travail, entre les travailleurs et l'entreprise, parties à une relation de travail et non résolu dans le cadre des dispositions définies ci-après.

II-2-1-La prévention et règlement des conflits collectifs

La présente circulaire prise en application des textes législatifs cités en références et de la convention collective, a pour objet de présenter d'une part les différentes étapes de processus d'évolution d'un conflit collectif au travail, et d'autre part de préciser les procédures de conciliation internes et externes ainsi que la grève.

II-2-1-1-Les parties au conflit

Les parties en présence définies conformément à la loi, sont d'une part l'entreprise, et d'autre part les représentants syndicaux des travailleurs ou les représentants élus par les travailleurs à cet effet, lorsqu'il n'y a pas de représentant syndicaux.

II-2-1-2-Les réunions périodiques

Les employeurs et les représentants des travailleurs tiennent des réunions périodiques, en vue d'examiner en commun la situation des relations et des conditions générale de travail au sein de l'organisme employeur.

Au sens des dispositions de la présente, le terme «représentants des travailleurs» désigne les représentants syndicaux des travailleurs ou des représentants élus par les travailleurs lorsqu'il n'y a pas de représentants syndicaux.

Les modalités d'application du présent article et notamment la périodicité des réunions sont fixées par les conventions ou accords conclus entre les employeurs et les représentants des travailleurs. (Article 04)¹⁶.

¹⁵ Code du travail, édition Berti, Alger, 2001, p.127.

¹⁶ Code du travail, édition Berti, Alger, 2001, p.128.

Chapitre II les différents modes de résolution des conflits

Dans le cadre de la prévention des conflits collectifs de travail, il est institué obligatoirement des réunions bimestrielles, à l'effet d'analyser et d'examiner en commun la situation des relations socioprofessionnelles, regroupement :

- Au niveau de l'entreprise le directeur générale ou non représentant assisté de ses collaborateurs et le représentant syndical (syndicat nationaux entreprise).
- Au niveau des unités, le directeur/ chef d'unité, assisté de ses collaborateurs et les représentant syndicaux de l'unité (section syndicale d'unité...).

En cas de nécessité, des réunions extraordinaires peuvent être envisagées à la demande de la direction de l'entreprise ou de l'unité ou à la demande des représentants syndicaux après accord du directeur général ou du chef d'unité.

Chaque réunion doit donner lieu à la rédaction d'un procès verbale, dont ampliation est faite aux participants, à la direction, à la hiérarchie supérieur, à la direction des ressources humaines et au représentant syndicaux de l'entreprise.

II-2-2-Les procédures de conciliation interne

La conciliation permet de résoudre un problème rapidement et son discussion. Il fait appel à un supérieur hiérarchiques qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière définitives.

II-2-2-1-Les principes

- Tout différend collectif qui apparait au sein d'une unité ou de l'entreprise, doit être examiné entre la ligne hiérarchique et les niveaux syndicaux correspondants.
- Le collectif concerné, est tenu informé des résultats de la conciliation à chaque étape.
- Aucun différend collectif ne doit être porté devant l'inspection du travail territorialement compétente avant épuisement des procédures de conciliation interne dans un délai qui ne peut excéder deux (2) mois.

II-2-2-2-Les procédures et modalités pratiques de traitement communes aux différends collectifs

Les différends, quelle que soit leur nature et leur importance, obéissent à une démarche et à une procédure commune dans leur traitement et leur résolution telle qu'énumérées ci-dessous :

- Le différend est soumis à l'unité ou à l'entreprise selon le cas par les délégués syndicaux.

- Le différend est examiné dans le cadre des réunions périodiques entre la direction et les délégués syndicaux, chaque réunion est sanctionnée par un procès-verbal.
- La hiérarchie, dans tous les cas, informée par le chef d'unité de la naissance du conflit et régulièrement de son évolution jusqu'à sa résolution.
- Les décisions prises sont portées à la connaissance du collectif par voie d'affichage.
- Les parties à la négociation peuvent si elles le désirent désigner toute personne de l'entreprise ayant des connaissances requises pour des compléments d'enquête éventuelles ou pour les assister dans leurs travaux.
- En cas d'accord, les parties s'obligent à respecter les engagements pris pour autant que cet accord ne soit pas en contradiction avec les dispositions législatives ou réglementaires en vigueur.
- En cas de persistance du différend et après épuisement de toutes les procédures interne de conciliation, le conflit peut être porté devant l'inspection du travail par les représentants syndicaux.

II-2-3-les procédures de conciliation externe

Dans le cas d'échec de la procédure de conciliation interne, les parties en conflits font appel à l'inspection de travail dans le but de régler leurs différends.

II-2-3-1-les principes

- Le différend d'unité est traité par le chef d'unité. Si plusieurs unités sont impliquées dans le même différend, il est traité respectivement par chaque chef d'unité concerné.
- Un différend national est traité par la direction générale.
- Dans tous les cas, la hiérarchie est informée des différentes phases d'évolution du traitement du différend.

II-2-3-2-la conciliation par l'inspecteur du travail

Le différend non résolu en dernière instance, revient à l'unité ou et a pris naissance pour être soumis à l'inspection du travail territorialement compétente par les représentant syndicaux.

L'inspection du travail territorialement compétente saisie d'un différend collectif de travail, procède obligatoirement à la tentative de conciliation entre l'unité et les représentants syndicaux.

À cet effet, l'inspecteur de travail convoque les parties à une première audience de conciliation qui a lieu dans un délai ne saurait excéder les quatre (04) jours qui suivent la saisine, à l'effet de consigner la position de chacune des parties sur chacune des questions objet de litige. La procédure de conciliation ne peut excéder huit (08) jours à compter de la date de la première audience.

En cas d'échec de la procédure de la conciliation sur tout ou partie du différend collectif, l'inspecteur du travail établit un procès-verbal de non conciliation. Dans ce cas, les parties peuvent convenir de recourir à la médiation ou à l'arbitrage tel que prévus par les dispositions de la loi 90.02. (Article 09)¹⁷.

- Soit à la médiation et en cas d'échec de celle-ci à l'arbitrage ;
- Soit directement à l'arbitrage.

Le recours à la médiation ne suspend pas la grève si elle est déclenchée. par contre, le recours à l'arbitrage, suspend la grève et oblige les parties à se soumettre à la décision des arbitres mettant ainsi fin au conflit.

II-2-3-3-la médiation

La médiation est la procédure par laquelle les parties à un différend collectif de travail s'accordent pour confier à une personne tierce appelée médiateur, qu'elles désignent d'un commun accord, la mission de leur proposer un règlement amiable de leur différend. (Article 10)¹⁸.

Les parties mettent à la disposition du médiateur toutes les informations utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le médiateur est tenu à l'égard des tiers au secret professionnel, il peut être assisté, en matière de législation de travail, et à sa demande par l'inspecteur de travail territorialement compétant.

À l'issue d'un délai déterminé d'un commun accord par le chef d'unité et les représentants syndicaux, le médiateur soumet sous forme de recommandation motivées, ses propositions de règlement du différend. Ces recommandations émises par le médiateur, laissées à l'appréciation des deux parties au conflit.

¹⁷ Code du travail, édition Berti, Alger, 2001, p.129.

¹⁸ Code du travail, op, cit, p.129.

II-2-3-4-l'arbitrage

L'arbitrage, en même titre que la médiation, est une procédure facultative de règlement de différend à laquelle peuvent convenir la direction et les représentants syndicaux. Cette procédure fait appel à un arbitre ou un groupe d'arbitre constitué en général d'avocats ou de personnes compétentes, désignés d'un commun accord.

L'arbitrage est une phase à laquelle peuvent recourir les deux parties avant ou après le déclenchement de la grève, mais cette dernière est suspendue dès que les parties y font appel.

Lorsque les parties conviennent de soumettre leur différend à l'arbitrage, il est fait application des articles 442 à 454 du code de procédure civile, sous réserve des dispositions particulières de la présente loi.

La sentence arbitrale est rendue en dernier ressort dans les trente (30) jours de la désignation des arbitres. Elle s'impose aux parties tenu d'en assurer l'exécution. (Article 13)¹⁹.

II-2-4-La grève

La grève est la cessation collective et concertée du travail par les salariés d'une entreprise en vue d'appuyer des revendications professionnelles. Afin de ne pas être considéré comme illicite, le mouvement des salariés doit remplir plusieurs conditions.

II-2-4-1-l'exercice du droit de grève

Le droit de grève exercée dans le respect des dispositions de la présente loi et protégé par loi. La grève déclenchée dans ces conditions ne rompt pas la relation de travail. Elle en suspend les effets pour la durée de l'arrêt collectif de travail, sauf dans ce que les parties au différend sont convenues par conventions ou accords signés par les parties. (Article 32)²⁰

La grève doit ainsi être collective : elle ne peut pas être exercée par un seul salarié à moins que ce dernier soit le seul salarié de l'entreprise ou que celui-ci participe à une grève nationale.

II-2-4-2-Les limites du droit de grève

- La grève exclusivement politique est illicite, toutefois, comme une grève nationale contre des mesures du gouvernement comporte bien souvent des revendications sociales et professionnelles, elle sera permise.

¹⁹ Code du travail, édition Berti, Alger, 2001, p.130.

²⁰ Code du travail, op, cit, p.134.

- Toute grève ayant pour but de désorganiser l'entreprise est illicite. Par contre, celle visant à la désorganisation de la production de l'entreprise (grève tournante) est possible ; mais, si elle aboutit à désorganiser l'entreprise même, elle est considérée comme illicite.

II-2-4-3-Les conséquences de la grève régulière

La grève régulière a ses conséquences sur le contrat de travail et sur les salaires.

II-2-4-3-1-la suspension du contrat de travail

- Salarié grévistes

Depuis 1950, la grève ne rompt pas le contrat de travail mais le suspend et, de ce fait, le salarié n'est plus couvert par la législation des accidents du travail. De plus, la grève n'est pas temps un temps de travail effectif ce qui rejait sur le calcul des congés payés. À la fin de la grève, le salarié reprendra son emploi sans qu'aucune récupération ne puisse lui être imposée.

- Salarié non gréviste

Les non-grévistes ne sont pas en principe touchés par la grève et leur contrat de travail ainsi que toutes les obligations de ce dernier restent maintenus. L'employeur peut, en cas d'impossibilité de leur fournir du travail en raison de la grève, invoquer à leur encontre la force majeure ou le *lock-out* ce qui aura pour effet de suspendre leur contrat.

II-2-4-3-2-incidences sur les salaires

L'exercice du droit de grève permet à l'employeur de procéder à des retenus sur salaire mais cette retenus doit être proportionnelle à la durée de la grève.

- Les heures perdues et les jours fériés et /ou chômés inclus de la période de grève ne sont pas rémunérés.
- En cas d'accord après la grève, la perte de salaire peut être compensée par récupération des heures et exécution d'heures supplémentaires. Cette récupération sera licite car, puisqu'il y a eu accord, elle n'est pas imposée par l'employeur²¹.

²¹ Véronique ROY, « droit de travail », 19^{ème} édition, édition Dunod, paris, 2015, p.149.150.

Chapitre II les différents modes de résolution des conflits

Il est à souligner que dans le secteur public, le déclenchement de la grève doit être précédé du dépôt, au moins 5 jours avant, par un syndicat représentatif, d'un préavis précisant les motifs de la grève, sa date, son lieu, et sa durée.

Dans la cadre réglementaire algérien, la résolution des conflits se fait à partir de l'application de la loi, et le code de travail.

Ce chapitre nous a permis de connaître les différents modes de résolution des conflits, pour une gestion efficace des conflits.

Le conflit est inévitable dans la vie d'une organisation, mais il ne faut pas qu'il ait des conséquences dévastatrices pour celle-ci.

Selon la manière dont le conflit est réglé, ses effets négatifs peuvent être minimisés et des effets positifs peuvent en résulter. La gestion efficace d'un conflit se fonde, sur une bonne compréhension des différentes façons dont le conflit survient et dont on peut le résoudre.

Chapitre III

La gestion des conflits dans la SPE de Darguina

La société de production d'électricité est l'acteur principal et historique sur la scène nationale de la production de l'électricité. Elle dispose du plus grand parc de production d'énergie, constituée de plusieurs centrales de différentes technologies, avec plus de 9234,35 MW installés à ce jour.

Section I : Présentation de l'entreprise

Dans l'objectif de mieux connaître l'entreprise qui fait objet de notre enquête, nous allons dans la présente section faire d'abord une brève présentation de la société SONELGAZ, puis de l'unité de Darguina¹.

I-1-Historique sur SONELGAZ :

I-1-1-Création : le colonialisme français a créé l'établissement électricité et gaz d'Algérie « EGA » en 1947 ; chargé de la production, du transport, et de la distribution d'électricité et du gaz. A l'indépendance de l'Algérie en 1962, l'EGA, est relevé par l'Etat Algérien.

I-1-2-Evolution : Après l'indépendance l'EGA couvrait à peine les grandes villes ; à l'état de colonialisme. Les premiers plans du développement ont donné une faible part à l'électrification.

En 1976, l'entreprise avait construit 6800 KM de réseaux pour pouvoir introduire l'énergie dans pas moins de 1000 villages. Depuis 1977 jusqu'à 1990 l'Etat a financé le secteur, qui fera passer le plan d'électrification de 57% à 96%.

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

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

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

¹Document interne de l'entreprise.

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

Elle est organisée en plusieurs pole de production :

- Pole de production TV/TG Ouest.
- Pole de production TV/TG Centre.
- Pole de production TV/TG Est, qui regroupe les centrale thermiques a vapeur et a gaz et a hydraulique. sa direction générale est sise à Annaba.

L'unité de Darguina est rattachée au pole de production Est.

I-2-Présentation de l'unité de Darguina

I-2-1-Présentation :

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

L'unité de production hydraulique est placée sous la responsabilité d'un Directeur, et elle est compose de 151 travailleurs repartis comme suit :

- Cadre : **38**
- Maitrises : **97**
- Exécution : **16**

Le directeur de l'unité a pour mission de :

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

Il a comme attributions :

- Coordonner et superviser l'activité des structures.
- S'assurer du respect de la réglementation en vigueur.

- Présider les réunions et les commissions.
- Décider de l'habilitation de son personnel.

I-2-2-Organisation

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

- Structures techniques :
 - Division d'exploitation
 - Division maintenance
 - Division contrôle barrages
 - Division production
- Structures fonctionnelles
 - **Service ressources humaines**
 - Service finance et comptabilité
 - Subdivision affaires générales
 - HSE
 - Assistant de gestion
 - Assistant de SIE
 - Ingénieur information

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

❖ Centrales en services :

- Centrales Darguina, W de Bejaïa.
- Centrale de kherrata, W de Bejaïa.
- Centrales Mansouroia, W de jije.l
- Centrales Erraguéne, W de jijel.
- Centrales de Tizi-Medden, W de Tizi-ouzou.
- Centrale Illiten, W de Bouira.

Une nouvelles centrales TG (turbines GAZ) mobiles composée de huit (8) groupes, a été mise en service depuis 2013, elle est positionnée à Amizour wilaya de Bejaïa

❖ Centrales déclassées :

- Centrale tessala, W de Ain Temouchent.

- Centrales Bouhnifia, W de mascara.
- Centrales ghrib, W de Ain Defla.
- Centrale Béni Bahdel, W de Tlemsen.

Les centrales hydrauliques sont rattachées à Division exploitation.

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

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

Pour produire l'énergie, la centrale de Darguina utilise les eaux provient :

- D'une part, du barrage du chabet, aménagé dans gorges de kherrata et situé à 16 KM de la centrale sur la route nationale N° 09.
- D'autre part, du barrage d'IghzerOuftis à 3 KM à l'est de l'usine.
- Les eaux qui ont servi à la production d'électricité se déversent dans le canal de fuite dans l'Oued Agrioun.

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

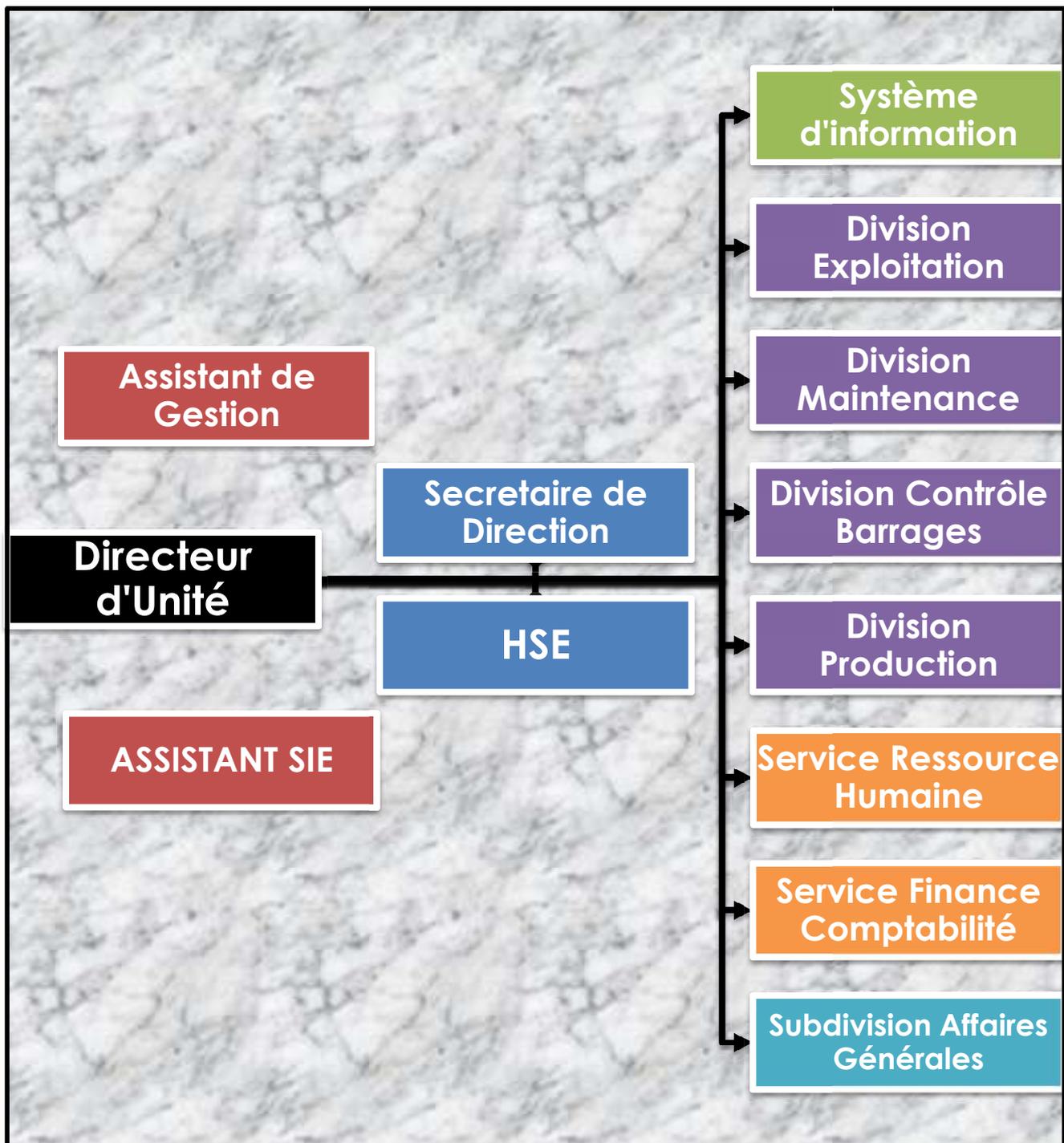
I-2-3-Situation géographique :

Le siège de l'unité de production hydraulique de Darguina se situe à Darguina à 46KM à l'est du chef-lieu de la ville de Bejaïa, sur la route nationale N°09 reliant Bejaïa à Sétif.

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

Organisation globale actuelle de l'unité.

Figure n°01 : l'organigramme de l'unité SPE Darguina



Source : Document interne de l'entreprise.

Pour l'accomplissement de sa mission, le directeur de l'unité dispose de : Structures techniques qui est subdiviser en quatre division (Division d'exploitation, maintenance et division contrôle barrages et enfin division production). Structures fonctionnel qui contient un ensembles de service comme (service ressources humain, services finance et comptabilité et subdivision affaires générale).

I-2-4-Service ressources humaines

I-2-4-1-Organisation

Le service ressource humain est composé :

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

I-2-4-2-Missions

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

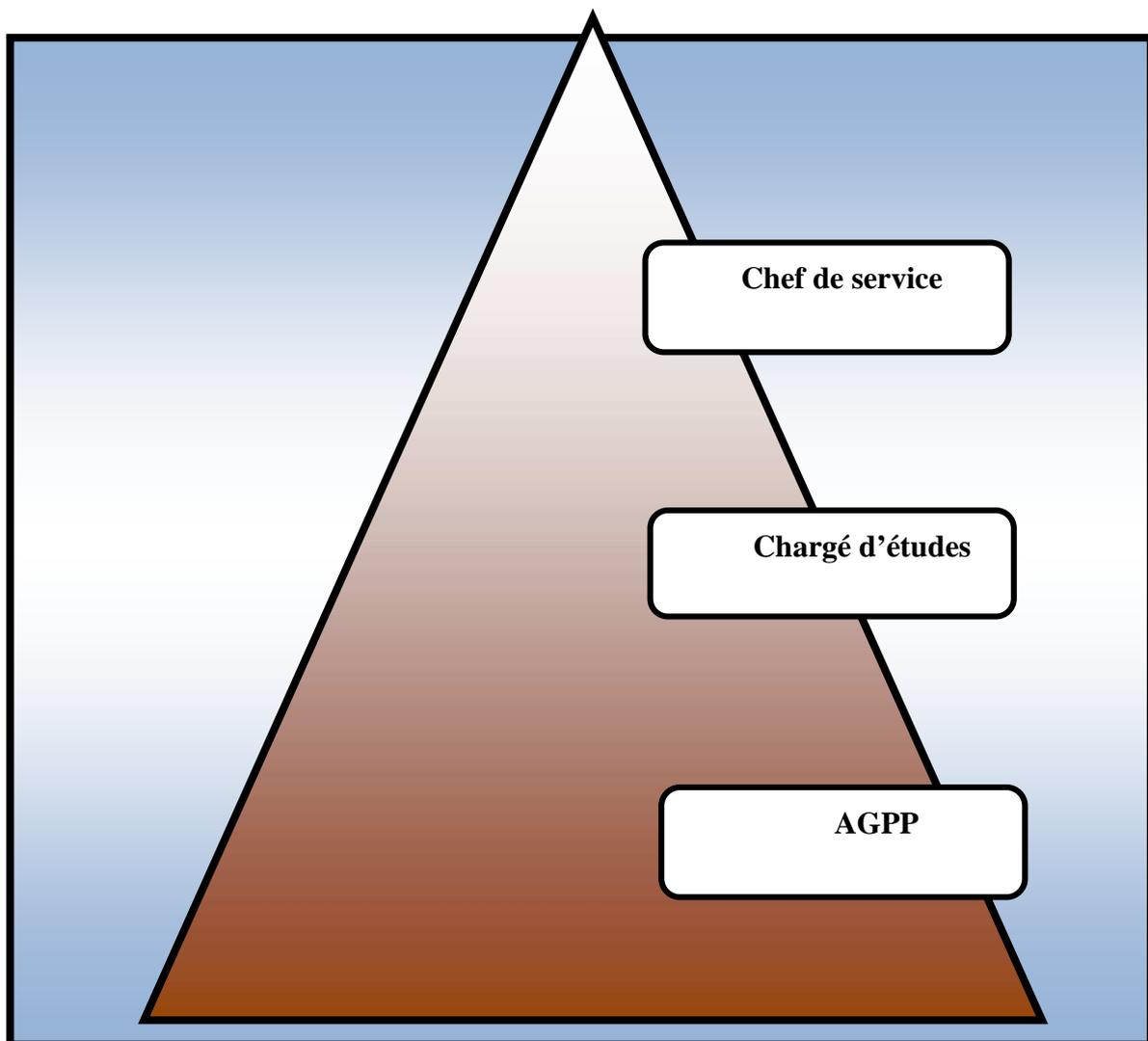
I-2-4-3-Attributions

- Assurer la préparation et exploitation de la paie.
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier informatisé du personnel
- Assurer la tenue des dossiers administratifs
- Assurer la relation avec les organismes externes
- Assurer la gestion divers (gestion des absences, dotation vestimentaire, suivi des renouvellements, liquidation des dossiers,...)
- Elaborer les bilans et tableaux de bord RH de l'unité,
- Réaliser le plan de recrutement
- Préparer et concrétiser les éléments relatifs aux promotions/avancements et gratifications
- Elaborer et mettre en œuvre le plan de formation

- Contribuer à la mise en adéquation de Ressource /Emploi (mise à jour des organigrammes, évaluation du personnel,...)
- Assurer, en relation avec le Centre de Médecine de Travail, les actes liés a la médecine de travail.
- Prendre en charge les affaires disciplinaires
- Assurer la relation avec les représentants du personnel.
- Assurer la tenue des registres réglementaires

Service Ressources Humaines schématisé

Figure n°02 : schéma de service ressources humaines



Le service ressources humain est construit d'un chef de service plus un chargé d'étude et deux nombre d'AGPP. Sont hiérarchisée dans une pyramide selon son rôle et son importance dans l'entreprise.

Section II : analyse et interprétation des résultats

A travers de cette section nous allons présenter les résultats obtenus par notre investigation de terrain et on procédera au même temps à les interpréter.

II-1--La méthodologie de recherche

Chaque recherche exige des techniques qui doivent être adéquates et bien choisies pour le recueil des informations sur le terrain. Dans notre cas, et pour mener à bien notre enquête, nous avons usé de l'entretien avec le DRH comme une technique de collecte des données, et comme cette dernière se base parfois sur la généralisation des résultats, nous avons opté pour l'utilisation de questionnaire comme deuxième technique. Car c'est un moyen d'entrer en communication avec les salariés en les interrogeant les un des autres, et de façon identique, ce qui nous permettra de détecter leurs opinions et leurs points de vue.

Notre questionnaire est composé de 30 questions (fermer, ouvert et semi-ouvert) qui sont répartis sur trois (3) axe comme suit :

- Le premier axe relatif aux données socioprofessionnelles de notre échantillon d'étude.
- Le deuxième axe relatif à la présence des conflits au travail.
- Le troisième axe relatif aux différents modes de résolution du conflit.

II-1-1-La population de l'étude

L'entreprise SPE compte 151 salariés répartis en trois (3) catégories socioprofessionnelles : 38 cadres supérieurs, 97 agents de maitrises, et 16 agents d'exécutions.

II-1-2-L'échantillon de l'étude

Notre échantillon est pris de l'ensemble des salariés de l'entreprise SPE, nous avons sélectionné 50 salariés pour les questions et nous avons touché toutes les catégories socioprofessionnelles (cadres supérieurs et cadres, agents de maitrise et agents d'exécution).

II-2-L'entretien avec le DRH

Dans cette partie, nous présentons les résultats de l'entretien avec le DRH de l'entreprise, afin de porter un jugement sur le climat social de la dite entreprise SPE Darguina.

1- Est-ce que le conflit est évitable ou inévitable ?

Le DRH à répondu que le conflit est inévitable lorsque les individus ou les groupes sont en désaccord sur une définition de la réalité, c'est-à-dire sur un point de vue, une croyance un besoin ou la recherche d'un avantage personnel, et n'acceptent pas ou ne reconnaissent pas la définition de l'autre, les conflits, même s'ils demeurent latents, sont en général inéluctables. À moins que la relation ne soit d'emblée rompue par les protagonistes ; ce qui n'est pas toujours possible. Dans un milieu professionnel.

Par contre, les conflits sont évitables lorsque les individus prennent du recul par rapport au problème, font preuve d'écoute et prennent des initiatives pour trouver un point d'accord, lorsqu'ils acceptent de méta communiquer, autrement dit, de parler de leur relation, de leurs divergences et reconnaître leur besoins réciproques, le germe du conflit disparaît en principe de lui-même.

2- Le conflit vous implique-t-il à titre personnel ?

Le DRH nous à dit que l'incompatibilité d'humeur entre deux personnes, que dans certains cas, l'assertivité sera de peu d'utilité, résoudre un conflit suppose au moins que les deux parties, de leur propre chef, acceptent de se mettre autour de la table de négociations.

3- À votre avis quand le conflit est totalement résolu, il ne peut plus réapparaître ?

Le conflit permet de redéfinir la relation sur de nouvelles bases, mais rien n'empêche que ce renouveau relationnel ne puisse à son tour devenir conflictuel.

4- Quelles sont les méthodes les plus souvent appliquées pour résoudre un conflit ?

D'après le DRH, les méthodes les plus utilisées au sein de la SPE Darguina est la négociation, la médiation, la conciliation et l'arbitrage, avec ces méthodes l'entreprise arrive à résoudre les conflits au travail, mais aussi, avec l'application de la loi de travail.

5- L'application de ces méthodes arrivent-elles souvent à résoudre le conflit ?

Oui, avec ces méthodes l'entreprise arrive à résoudre les conflits au travail et parmi ces méthodes les plus efficaces on cite la négociation. Celle-ci est donc la prise en charge du conflit, c'est une solution pour concilier les points de vue opposés.

6- Les travailleurs disposent-ils d'un syndicat ?

Le DRH a répondu que l'entreprise SPE Darguina à un syndicat des travailleurs.

7- Quel est l'importance de la syndicalisation pour les employés ?

Pour les travailleurs, les buts d'un syndicat sont d'abord reliés aux aspects concrets d'un emploi. La grande majorité des travailleurs estiment que les syndicats ont le pouvoir d'améliorer les salaires et les conditions de travail ; presque autant croient qu'ils possèdent également le pouvoir d'améliorer la sécurité d'emploi et pensent qu'ils ont le pouvoir de protéger les employés.

Par ailleurs, diverses enquêtes révèlent que les employés, qu'ils soient ou non syndiqués, cherchent à combler leur milieu de travail par les quatre objectifs suivants : gagner un salaire convenable, travailler en toute sécurité, avoir un horaire de travail raisonnable et travailler dans un milieu agréable

8- Quel est l'importance de la syndicalisation pour les employeurs ?

La syndicalisation a souvent pour effet, de réduire la marge de manœuvre de la direction en ce qui concerne l'embauche, l'affectation des ressources humaines et l'implication des nouvelles méthodes de travail ou l'organisation du travail.

De plus, très souvent, les syndicats obtiennent pour leurs membres des droits que les employés non syndiqués ne possèdent pas.

9- Faites-vous des réunions périodiques afin de prévenir les conflits ?

Oui, des réunions bimestrielles (chaque deux « 2 » mois), sont programmées avec le partenaire syndical conformément à la loi.

II-3- les caractéristiques de l'échantillon de recherche**Tableaux n°1 : la composition de l'échantillon selon le sexe**

Le sexe	Fréquence	%
Masculin	48	96
Féminin	02	4
Total	50	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Le tableau ci-dessus montre la composition de l'échantillon selon le sexe. Les chiffres du tableau indiquent un grand avantage pour le sexe masculin avec 96 % tandis que le sexe féminin ne représente que 4% donc on déduit que les hommes sont majoritaires en sein de

l'entreprise SPE Darguina cela s'explique par la nature du travail qui en grand majorité exécutif.

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

Age	Fréquence	%
[20ans-29ans]	02	4
[30ans-39ans]	11	22
[40ans-49ans]	22	44
[50ans-59ans]	15	30
60ans et plus	/	/
Total	50	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Le tableau ci-dessus illustre la composition de l'échantillon d'étude selon la catégorie de leur âge qui se situe entre [20 ans et 60 ans]. On remarque dans ce tableau que la catégorie d'âge de [40-49] avec un taux de 44% est la plus importante, suivi par la catégorie d'âge de [50-59] avec un taux de 30%. La catégorie d'âge de [30-39] occupe quant à elle un taux de 22%, et enfin la catégorie la moins importante est [20-29] avec un taux de 4%. En revanche, la catégorie d'âge de plus de 60 ans est complètement absente.

La catégorie d'âge [50-59] correspond à la période où l'entreprise a connu ses débuts et une stabilité économique donc ses salariés ont fait leur carrière chez SPE Darguina, par contre aujourd'hui on trouve qu'il y a un manque des salariés jeunes, donc l'entreprise a besoin de recruter des jeunes diplômés et de les former sur les nouvelles technologies.

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

Le niveau d'instruction	Fréquence	%
Primaire	/	/
Moyen	05	10
Secondaire	22	44
Universitaire	23	46
Autres	/	/
Total	50	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Le tableau ci-dessus illustre le niveau d'instruction de notre échantillon d'étude. Ainsi nous remarquons que la plupart des enquêtés ont un niveau d'instruction universitaire avec un taux de 46%, suivi par le niveau secondaire avec un taux de 44%, et un pourcentage de 10% des

employés concernés par l'enquête ont un niveau moyen. On remarque également dans le tableau que le niveau primaire est absent, chez les employés concernés, donc le niveau d'instruction des salariés de la SPE est plus ou moins élevé.

Tableaux n°4 : la composition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	%
Cadre supérieur	04	08
Cadre	20	40
Agent de maîtrise	24	48
Agent d'exécution	02	04
Total	50	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Le tableau ci-dessus montre que la majorité de notre échantillon sont des agents de maîtrises avec un pourcentage de 48% et un pourcentage de 40% qui représente les cadres, ce qui confirme que l'entreprise est occupée par un nombre de travailleurs de niveau élevé.

Tableaux n°5 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.

Ancienneté	Fréquence	%
[1ans -15 ans]	20	40
[16 ans -29 ans]	22	44
30ans et plus	08	16
Total	50	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Le tableau ci-dessus montre la composition de l'échantillon de l'étude selon son ancienneté au sein de l'entreprise SPE Darguina. Les chiffres montrent que la catégorie de [16ans-29ans] est la plus imposante avec un taux de 44% suivi par la catégorie de [1ans-15ans] avec un taux de 40% et la moins imposante est la catégorie de 30ans et plus avec un taux de 16%.

Tableaux n°6 : la composition de l'échantillon selon le salaire.

Salaire	Fréquence	%
[15000DA-25000DA [/	/
[25000DA-35000DA [03	6
[35000DA-45000DA [06	12
Plus de 45000	41	82
Total	50	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

On remarque dans le tableau ci-dessus que la plupart des salariés ont un salaire supérieur à 45000DA avec un taux 82% et une minorité qui ont un salaire inférieur 45000DA. On trouve que les salaires jouent un rôle très important dans la stabilité des salariés dans l'entreprise, et cela constitue également une source de diminution de conflits.

Tableaux n°7 : Avez-vous confronté un conflit sur votre lieu de travail

Avez-vous confronté un conflit sur votre milieu de travail	Fréquence	%
Oui	18	36
Non	32	64
Total	50	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Le tableau ci-dessus montre que 64% des salariés ont des tensions au travail et seulement 36% qui n'ont pas de tension de travail. Cela veut dire qu'il existe un nombre important de conflits entre les différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise SPE de Darguina.

Tableaux n°8 : la fréquence des conflits au sein de votre entreprise

La fréquence des conflits au sein de votre entreprise	Fréquence	%
Elevé	05	10
Moyenne	18	36
Faible	27	54
Total	50	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Le tableau ci-dessus illustre la fréquence des conflits dans cette entreprise. Il montre que la majorité des enquêtés ont répondu que la fréquence des conflits est faible avec un taux de 54%, suivi par un taux de 36% comme fréquence moyenne de conflits, et enfin uniquement 10% comme fréquence de conflits élevée.

Tableaux n°9 : cette fréquence a un impact sur l'activité de l'entreprise

Cette fréquence a un impact sur l'activité de l'entreprise	Fréquence	%
Oui	27	54
Non	15	30
Sans opinion	8	16
Total	50	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Le tableau ci-dessus illustre l'impact de la fréquence des conflits sur l'activité de l'entreprise. On remarque que, l'impact de la fréquence des conflits influe positivement sur la rentabilité de l'entreprise avec un taux de 54%.

Tableau n°10 : avez-vous des tensions au travail

Les tensions de travail	Fréquence	%
Oui	22	44
Non	28	56
Total	50	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Le tableau ci-dessus illustre les tensions au travail.

On remarque que dans ce tableau que la majorité des enquêtes n'ont pas des tensions au travail avec un taux de 56%. tandis que 44% ont des tensions au travail. Cela veut dire que cette entreprise n'a pas de conflit à ce moment.

Tableaux n°11 : si oui, ces tensions se transforment-elles en conflit

Si oui, ces tensions se transforment-elles en conflit	Fréquence	%
Toujours	09	40.90
Fréquemment	07	31.81
Jamais	06	27.27
Total	22	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Le tableau ci-dessus illustre la présence de tension de travail chez les catégories socioprofessionnelles.

On remarque les tensions au travail transforment toujours au conflit avec un taux de 40,90%, et un taux de 31,81% qui on dit que les tensions se transforment fréquemment au conflit, et n'aboutissent jamais au conflit avec 27,27%.

Les tensions de travail touchent toutes les catégories socioprofessionnelles sans exception mais avec des taux différents. Ces variations dans l'existence des tensions au travail chez les salariés par rapport à leurs catégories socioprofessionnelles reviennent à la nature de leur travail.

Tableaux n°12 : est ce que les tensions de travail sont la principale cause des conflits

Est-ce que les tensions au travail sont la principale cause des conflits	Fréquence	%
Individuels	34	68
Collectifs	16	32
Total	50	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Le tableau ci-dessus nous informe si vraiment les tensions de travail sont à l'origine des conflits individuels ou collectifs. Il apparait que 68% des salariés nous ont informé que les tensions se transforment aux conflits individuels, et seulement 32% qui ont souligné le fait ces tensions se transforment plutôt aux conflits collectifs.

Tableaux n°13 : l'arrivée au stade du conflit était-il

L'arrivée au stade du conflit était-il	Fréquence	%
Un enchainement des courants des événements	24	48
Présence d'un événement fortuit jugé insupportable	11	22
Absence d'autre solution	15	30
Total	50	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

On constate à partir du tableau ci-dessus que ceux qui ont répondu que l'arrivé au stade de conflit est la cause de la présence d'un enchainement des courant des événements sont majoritaires avec 48% suivi par ceux qui ont dit que c'est l'absence de solution avec 30%, puis avec 22% de ceux qui disent que c'est à cause de présence d'un événement fortuit jugé insupportable. Donc l'enchainement des courants des événements est la cause principale des conflits dans la SPE Darguina.

Tableaux n°14 : ces conflits étaient-il la cause de

Ces conflits étaient-il la cause de	Fréquence	%
Divergence d'intérêts	11	22
Mauvaise répartition des tâches et des responsabilités	08	16
Manque d'information	06	12
Intégralité entre les parties	02	04
Mauvaise communication	23	46
Total	50	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Le tableau ci-dessus illustre la nature des conflits selon l'opinion de différentes catégories socioprofessionnelles. On voit dans le tableau que la majorité des causes des conflits est due à la mauvaise communication avec un taux de 46%, et pour les autres causes, elles sont réparties ainsi : 22% pour divergence d'intérêts, 16% pour la mauvaise répartition des tâches et des responsabilités, et 12% pour le manque d'information, et seulement 04% des cas qui sont a cause de l'intégralité entre les parties.

Tableau n° 15 : la conformité de la grève face à la législation de travail

la conformité de la grève face à la législation de travail	Fréquence	%
Oui	44	88
Non	06	12
Total	50	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Le tableau ci-dessus illustre la fréquence de la conformité des grèves face au droit de travail. Ainsi, il apparait que les grèves des salariés sont conformes à la législation de travail avec un taux de 88%, et les salariés qui nous ont informé sur la non-conformité des grèves face au droit de travail représente un taux de 12%.Ce qui explique que les salariés font des grèves conformément à de la loi de travail.

Tableau n°16 : nombre de ceux qui ont été victime de sanction face à une grève

Les victimes de sanction	fréquence	%
Oui	04	08
Non	46	92
Total	50	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Le tableau ci-dessus montre la fréquence de ceux qui ont été victime face à une grève. Les résultats montrent que 92% des salariés enquêtés disent qu'il n'a jamais été sanctionnés et 08% ont été sanctionnés face à une grève. Donc le nombre de non sanctionnés est largement supérieur face aux sanctionnés, ce qui nous amène à dire que la direction respecte les droits des salariés.

Tableaux n°17 : lors de l'éclatement du conflit, comment la direction réagit-elle

Lors de l'éclatement du conflit, comment la direction réagit-elle	Fréquence	%
La recherche d'une solution amiable	29	58
L'évitement (refus de discussion)	07	14
Le compromis (se préoccupe des intérêts des salariés)	05	10
La compétition (ne laisse aucune chance pour la négociation)	09	18
Total	50	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Le tableau ci-dessus montre les attitudes de la direction face à un conflit selon les catégories socioprofessionnelles. Les résultats montrent que la direction essaie toujours de trouver une solution amiable à un conflit avec un taux de réponses de 58%, suivi de loin par les autres propositions avec 18% pour la composition, puis 14% pour l'évitement et enfin seulement 10% pour les compromis.

Il est dans l'intérêt de l'entreprise que la direction cherche une solution amiable à un conflit car les salariés sont le moteur essentiel de l'entreprise, s'ils sont en arrêt de travail, forcément la production va s'arrêter donc l'entreprise risque d'entrer dans des problèmes financiers qui pourront l'amener vers un échec total.

Tableaux n°18 : quelle est la stratégie utilisée pour la résolution des conflits

Quelle est la stratégie utilisée pour la résolution des conflits	Fréquence	%
La négociation	26	52
La médiation (désigner une personne pour aider à résoudre le problème)	07	14
La conciliation (une négociation assistée)	05	10
L'arbitrage (solution imposée)	12	24
Total	50	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête

Le tableau ci-dessus illustre les différentes méthodes de gestion de conflits au sein de la SPE Darguina. La stratégie la plus utilisée par la direction afin de régler les conflits au travail est principalement la négociation avec un taux majoritaire de 52% suivi par l'arbitrage avec un

taux de 24%, puis la médiation avec un taux 14%, et enfin la méthode la moins utilisée est la conciliation avec un taux de 10% seulement.

La négociation est la meilleure méthode pour régler un conflit, c'est la seule qui permet de régler le conflit à l'amiable avec l'accord des deux parties de litige. Contrairement aux autres méthodes de résolution de conflit, là où il y'a intervention d'un tiers, la solution sera peut et réimposé ou n'arrange pas les deux parties. Avec la négociation les protagonistes ont beaucoup plus de chance d'aboutir à leur fin de résolution de conflits au travail.

Tableaux n°19 : de toutes les situations de conflit que vous-avez rencontrés, qui était chargé de négociier

De toutes les situations de conflit que vous-avez rencontré, qui était chargé de négociier	Fréquence	%
Un délégué de groupe	03	6
Un délégué syndical	29	58
Un délégué de personnel	11	22
Négociation collective	07	14
Total	50	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Dans une situation de conflit, le tableau ci-dessus nous renseigne sur le responsable de la négociation afin de résoudre effectivement le conflit en question. Le tableau montre que c'est le syndicat qui est chargé de la négociation dans la plupart des situations de conflit avec un taux de 58%, les délégués du personnel et les négociations collectives occupent successivement les taux de 22% et de 14%. Les délégués de groupe sont rarement chargés de la négociation avec un taux de 6%.

Cela revient à ce que la négociation par intermédiaire est plus efficace que celle faite par les acteurs eux même. Les syndicats sont mieux apte à faire une négociation calme dans un climat d'échange contrairement au fait que c'est les salariés qui négocient, ça devient plus anarchique et peut être que sa deviendra un règlement de compte donc le résultat de la négociation ne sera pas positif.

Donc c'est le syndicat qui est favorisé par les salariés afin de négocier le conflit, et cela revient à la législation de travail qui a chargé le syndicat des négociations de conflit.

Tableaux n°20 : lors d'un conflit, est-ce qu'il y a une intervention des syndicats

Lors d'un conflit, est-ce qu'il y a une intervention des syndicats	Fréquence	%
Oui	43	86
Non	07	14
Total	50	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête

Le tableau ci-dessus illustre la fréquence de l'intervention des syndicats lors des conflits.

Le tableau montre que les syndicats interviennent dans la majorité des situations de conflits puisque la plupart des enquêtés ont répondu par « oui » avec un taux de 86% et seulement 14% qui ont répondu par « non ».

L'une des missions principales de l'implantation des syndicats au sein des entreprises est d'assurer la prévention des conflits au travail et de participer aux négociations et l'accord. Donc le syndicat intervient dans la majorité des situations de conflit.

Tableaux n°21 : si oui, comment ils interviennent

Si oui, comment ils interviennent	Fréquence	%
En vous aidant a vous conformer à la loi	10	23.25
En facilitant la négociation	14	32.55
En défendant vos droits	19	44.18
Total	43	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête

Le tableau ci-dessus illustre le genre d'intervention que le syndicat fait et l'aide qu'il apporte aux salariés lors des conflits.

Le tableau montre que le syndicat intervient plus pour défendre les droits des salariés avec un taux de 44.18%, il intervient à mesure de 32.55% pour faciliter les négociations, et intervient moins pour inciter les salariés à se conformer à la loi avec un taux de 23.25%.

Tableaux n°22 : Est-ce le syndicat vous permet de régler vos conflits

Est-ce que le syndicat vous permet de régler vos conflits	Fréquence	%
Toujours	20	40
Rarement	09	18
Jamais	21	42
Total	50	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête

Le tableau ci-dessus illustre les situations où le syndicat permet la résolution du conflit.

Le tableau montre que le syndicat ne permet jamais de résoudre le conflit avec un taux de réponses de 42%, et permet toujours de régler le conflit avec un taux de 40% et rarement avec un taux de 18%.

Le syndicat ne permet pas toujours de régler le conflit en faveur des salariés parce que la décision finale revient à la direction, le premier rôle du syndicat est la négociation avec l'employeur afin de défendre les salariés mais rien n'assure que le résultat sera en faveur des salariés.

Tableaux n°23 : D'après vous, est-ce qu'on peut résoudre totalement le conflit et satisfaire les deux parties (le personnel et la direction)

D'après vous, est-ce qu'on résout totalement le conflit et satisfaire les deux parties (le personnel et la direction)	Fréquence	%
Oui	29	58
Non	21	42
Total	50	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête

Le tableau ci-dessus illustre la possibilité de satisfaction des parties en conflit par l'accord finale

Selon les enquêtés on peut arriver à un accord qui satisfait les deux parties en conflit avec un taux de 58%, tandis que 42% estime qu'ils ont jamais arrivé à un accord final qui satisfait les deux parties en conflit.

Tableaux n°24 : le conflit est il pour vous

Le conflit est-il pour vous	Fréquence	%
Constructif	33	66
Destructif	17	34
Total	50	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête

Le tableau ci-dessus illustre les résultats du conflit après sa résolution. Ainsi, il apparait que le conflit est constructif avec un taux de réponses de 66%, suivi un conflit destructif avec un taux de 34%.

Le conflit de travail ne peut être toujours considéré comme dysfonctionnels car ils peuvent apporter beaucoup de changements pour l'entreprise, ils peuvent stimuler l'innovation et la capacité d'adaptation d'une organisation, ils peuvent aider à la constatations de meilleur prises de décision, comme ils peuvent être à l'origine de la transformation du climat sociale du dégradé vers le calme et le sérieux.

Le conflit est destructif quand il n'est pas bien résolu, il provoque des répercussions négatives sur la vie interne de l'entreprise comme la démotivation des acteurs et la réduction de la confiance.

- Les réponses pour les questions ouvertes de questionnaire :

Q1- un conflit est un différent collectif qui touche un ensemble de travailleur revendiquant un aspect relatif aux relations socio-professionnel, et aux conditions de travail général.

Q11- aucune réponse reçu.

Q12- un conflit se déclare au travail suit a une mauvaise communication, mauvaise organisation, ainsi, non respect de la réglementation et l'absence de pouvoir de la hiérarchie.

II-4-Interprétation des résultats d'étude

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

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

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

Un malaise ou bien malentendu dans un environnement de travail peut conduire un employé à une décision de démission ; mais dans certain cas les employés préfèrent surtout exposer leurs problèmes en vue d'une régulation satisfaisante, que de quitter leur emploi, et c'est en réclamant et en signalant un désaccord dans le travail que ce soit les méthodes de travail, ou avec un autre employé qu'on crée une tension. Ainsi se développent si elles ne sont pas résolues dans les plus brefs délais, elles deviennent des situations difficiles à gérer, et à résoudre et c'est ce qu'on appelle situations conflictuelles.

- Les salariés de l'entreprise SPE ont des tensions au travail avec un taux de 44%.
- Les tensions de travail se transforment toujours en conflits avec un taux de 18%.
- Ces tensions de travail sont la principale cause de conflit individuel avec un taux de 68%.

Donc les tensions au travail peuvent toucher tous les salariés d'une entreprise, ces tensions ne débouchent pas automatiquement sur des conflits mais elles sont considérées comme la principale cause des conflits au travail.

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

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

Selon les données du terrain, on a remarqué que l'ensemble des enquêtés nous ont confirmé que la résolution des conflits se fait principalement par la technique de négociation.

- La majorité des enquêtés affirme que la négociation est la meilleur façon de régler un conflit avec un taux de 52%.
- D'après les salariés, la majorité résoudre totalement les conflits à l'amiable avec un taux de 58%.

Conclusion Générale

Conclusion générale

❖ Conclusion générale

Le dépassement des conflits est un sujet peut évoquer dans les entreprises. Cette situation relève un refus pour les dirigeants de voir en face ce qui est pourtant inévitable ; les conflits existent même qui on essaie peut être de les ignorer.

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

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

L'étude de la gestion des conflits de travail nous a permis de connaître la réalité des relations sociales au sein de l'entreprise algérienne, ces relations sont complexes et pas toujours faciles à gérer. Pour résoudre le conflit, les protagonistes privilégient la négociation afin de trouver une issue satisfaisante et non violente à toute situation conflictuelle. Quand un conflit de travail est résolu amiablement, cela permet de créer un équilibre de climat social et apporte un changement constructif pour l'entreprise.

La naissance de la résolution d'un conflit peuvent avoir un effet positif, ils peuvent souvent pousser les managers à trouver des solutions constructives à un problème et amélioré les moyennes de travail. Donc les conflits doivent être considéré comme de véritables opportunités.

D'après les résultats de notre recherche on constate que la prévention des conflits au travail au sein de l'entreprise SPE Darguina se fait principalement par des réunions périodiques chaque deux mois afin de collecter les moindres tensions au travail en essayant de les apaiser pou qu'ils ne deviennent pas de futurs conflits qui peuvent compromettre la stabilité des salaires, et donc le fonctionnement de l'entreprise.

L'entreprise SPE privilégie la négociation comme méthode principale de résolution de ces conflits, réputée d'une évidente efficacité, elle accorde une grande importance aux relations interpersonnelles et les préserve. Négocier, génère un sentiment d'appartenances,

Conclusion générale

ce qui implique profondément que les salariés dans la vie de l'entreprise, redonne confiance et esprit de coopération aux personnels. Un conflit résolu par la négociation à l'amiable avec un accord réel permet un rééquilibrage du climat relationnel et apporte un changement constructif pour l'entreprise.

Les conflits au travail existent dans l'entreprise « SPE » de Darguina, et que la résolution de ces conflits est faite par les différentes méthodes de résolution mais la négociation reste les privilégiés et les préférés par les protagonistes.

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

Liste bibliographique

Référence bibliographique

Liste des ouvrages

- Amadiou Jean, Rojot Jaques, « **Gestion des ressources humaines et relations professionnelles** », édition Litec, Paris.
- Christophe Carré, « **Sortir des conflits avec les autres** », édition Eyrolles, 2004
- Frédéric TEULON, « **changement social et conflits** », édition Mame, 2000, paris.
- Jean-Louis LASCoux, « **pratique de médiation** », édition ESF, 2001, paris
- JEAN-MARIE Peretti, « **Ressources humaines** », 8^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2004.
- JOUNY-EN-Josas, « **politique générale de l'entreprise** », strategor, 4^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2004.
- Jonatch Mary, « **théorie des organisations** », édition de BOECK université, paris, 2000.
- Garby Thierry, « **la gestion des conflits** », édition Economica, paris, 2004.
- Laëtitia lethielleux , « **l'essentiel de la gestion des ressources humaines** », 8^e éditions, édition lextenso gualino, paris, 2014-2015.
- Lionel BELLENGER, « **stratégies et tactiques de négociation** », 3^e édition, 1999, paris.
- Madeléun grawitz, « **l'exique des sciences sociales** », 7^{ème} édition ; édition tipographica Varése, Paris
- Michèle Guillaume-Hofnung, « **la médiation** », édition PUF, paris, 2005.
- Michel Delahaye, « **la négociation des affaires** », édition Dunod, paris, 2002.
- Mostefa Boutefnouchet, « **société et modernité** », éditions l'office des publications universitaires, Alger
- OLIVIER POMIES, « **dictionnaire de l'arbitrage** », édition pur, 2011.
- Richard BREARD, Pierre PASTOR, « **gestion des conflits** », édition LIAISONS, paris, 1999.
- Seydou kamissoko, « **Guide méthodologique de PGC** », édition Kita.
- Véronique ROY, « **droit de travail** », 19^{ème} édition, édition Dunod, paris, 2015.
- Viecent de BRIANT et Yves PALAU, « **la médiation** », paris.

Référence bibliographique

Site internet

www.seohnehaeflger.com/campus/biblio/010/questcequunconflit.pdf. Consulté le 28/05/2016.

www.psycho-ressources.com/jmm-gestion-conflit.pdf. Consulté le 01/06/2016.

Liste des dictionnaires

- ANDRE Akoun et pière Ausart, « **dictionnaire le robert /seuil** », édition Mame, 1999.
- Raymond Boudon et autres, « **dictionnaire de la sociologie** », édition Larousse, Madrid, 2012.

Document interne de l'entreprise

- Code du travail, édition Berti, Alger, 2001,
- La loi n090-04 du 6 Février relative au règlement des conflits individuels de travail.

Liste des abréviations

Liste des abréviations

APPG : Agent de Gestion Principale Personnelle

BATNA: Best Alternative to a Negotiated Adreement (la meilleur alternative à un accord négocié)

DRH : Directeur des Ressources Humaines

EGA : Etablissement électricité et Gaz Algérie

EPIC: Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial

GRH : Gestion des Ressources Humaines

MARC: Mode Alternatif de Rèsolution des Conflits

RH: Ressource Humaine

SPE : Société de Production d'Electricité

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableaux n°1 : la composition de l'échantillon selon le sexe.....	49
Tableau n°02 : La composition de l'échantillon de la tranche d'âge.....	50
Tableaux n°3 : la composition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	50
Tableaux n°4 : la composition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.....	51
Tableaux n°5 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	51
Tableaux n°6 : la composition de l'échantillon selon le salaire.....	51
Tableaux n°7 : Avez-vous confronté un conflit sur votre lieu de travail.....	52
Tableaux n°8 : la fréquence des conflits au sein de votre entreprise.....	
Tableaux n°9 : cette fréquence a un impact sur l'activité de l'entreprise.....	
Tableau n°10 : avez-vous des tensions au travail.....	
Tableaux n°11 : si oui, ces tensions se transforment-elles en conflit.....	53
Tableaux n°12 : est-ce que les tensions de travail sont la principale cause des conflits.....	54
Tableaux n°13 : l'arrivée au stade du conflit était-il.....	54
Tableaux n°14 : ces conflits étaient-ils la cause de.....	55
Tableau n°15 : la conformité de la grève face à la législation de travail.....	55
Tableau n°16 : nombre de ceux qui ont été victimes de sanction face à une grève.....	
Tableaux n°17 : lors de l'éclatement du conflit, comment la direction réagit-elle.....	
Tableaux n°18 : quelle est la stratégie utilisée pour la résolution des conflits.....	
Tableaux n°19 : de toutes les situations de conflit que vous-avez rencontrés, qui était chargé de négocier.....	
Tableaux n°20 : lors d'un conflit, est-ce qu'il y a une intervention des syndicats.....	
Tableaux n°21 : si oui, comment ils interviennent.....	
Tableaux n°22 : Est-ce le syndicat vous permet de régler vos conflits.....	

Liste des tableaux

Tableaux n°23 : D'après vous, est-ce qu'on peut résoudre totalement le conflit et satisfaire les deux parties (le personnel et la direction).....

Tableaux n°24 : le conflit est il pour vous.....

Liste des figures

Figure n°01 : l'organigramme de l'unité « SPE » Darguina.....44.

Figure n°02 : schéma de service ressources humaines.....46.

Tables de matière

Table de matière

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Aspect théorique de la gestion des conflits	
Section I : Les conflits au travail.....	05
I-1-Définition.....	05
I-1-Les origines des conflits.....	05
I-2- la nature de conflit.....	06
I-3-Les formes de conflit.....	08
I-4- Les types de conflit et leurs risques respectifs.....	10
I-5-Les causes des conflits.....	11
I-6-les conséquences du conflit.....	12
Section II : la prévention des conflits au travail.....	13
II-1- La notion juridique du conflit.....	13
II-2-Définitions des concepts.....	14
II-3- Les fondements de la conflictualité.....	16
II-4-La motivation est considérée comme une arme fatale anti-conflit dans l'entreprise.....	17
II-5-Prévention des conflits.....	18
II-6-La gestion de la conflictualité.....	19
Chapitre II : les différents modes de résolutions des conflits	
Section I : Les méthodes de résolution des conflits.....	21
I-1-La négociation.....	21
I-1-1-Définition.....	21
I-1-2-Les techniques de négociation.....	22
I-1-3-Le déroulement de la négociation.....	22
I-2-La médiation.....	23
I-2-1-Définition.....	23
I-2-2-Les types de la médiation.....	24
I-2-3-Les méthodes de la médiation.....	25
I-3-La conciliation.....	26
I-3-1-Définition.....	26

Table de matière

I-3-2-Le déroulement de la conciliation.....	26
I-4-L'arbitrage.....	27
I-4-1-Définition.....	27
I-4-2-Avantages.....	27
I-4-3-Inconvénients.....	28
Section II : la gestion des conflits selon le cadre réglementaire algérien.....	29
II-1-Le conflit individuel au travail.....	29
II-1-1- La requête.....	30
II-1-2-Procédures de règlement externe.....	31
II-1-3-procédure devant le bureau de conciliation.....	32
II-2-Le conflit collectif au travail.....	32
II-2-1-La prévention et règlement des conflits collectifs.....	33
II-2-2-Les procédures de conciliation interne.....	34
II-2-3-les procédures de conciliation externe.....	35
II-2-4-La grève.....	37
Chapitre III : La gestion des conflits dans la SPE Darguina	
Section I : Présentation de l'entreprise.....	40
I-1-Historique sur SONELGAZ.....	40
I-2-Présentation de l'unité de Darguina.....	41
Section II : analyse et interprétation des résultats.....	47
II-1--La méthodologie de recherche.....	47
II-1-1-La population de l'étude.....	47
II-1-2-L'échantillon de l'étude.....	47
II-2-L'entretien avec le DRH.....	47
II-3- les caractéristiques de l'échantillon de recherche.....	49
II-4-Interprétation des résultats d'étude.....	60
Conclusion générale.....	62
Références bibliographiques	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Table des annexes	

Annexes

Annexe 01 : entretien

Annexe 02 : questionnaire

Autre.....

4-Catégorie socioprofessionnelle :

-Cadre supérieur

-Agent de maîtrise

-Cadre

-Agent d'exécution

5-Poste occupé :.....

6-Ancienneté :.....ans

7-Salaire :

-Entre 15000 et 25000 DA

-Entre 25000 et 35000 DA

-Entre 35000 et 45000 DA

-Plus de 45000 DA

-Les questions :

1-Selon vous, qu'est ce qu'un « conflit » ?

.....
.....

2-Avez-vous déjà été confrontés à un conflit sur votre lieu de travail ?

-Oui

-Non

-Si oui, le quel ?:.....

.....

3-Déterminez la fréquence des conflits au sein de votre entreprise ?

-Elevé

-Moyenne

-Faible

4-Est-ce que cette fréquence a un impact sur l'activité de l'entreprise ?

-Oui

-Non

-Sans opinion

Justifiez.....

.....

.....

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

.....

6- Avez-vous des tensions au travail ?

-Oui

-Non

7-Si oui, ces tensions se transforment-elles en conflit ?

- Toujours
- Fréquemment
- Jamais

Pourquoi ?

.....
.....

8-Selon vous, est ce que les tensions de travail sont la principale cause des conflits ?

- Individuel
- Collectifs

9-selon vous, l'arrivée au stade du conflit était-il ?

- Un enchainement du courant des événements
- Présence d'un événement fortuit jugé insupportable
- Absence d'autre solution

10- D'après vous, ces conflits étaient-ils la cause de ?

- Divergence d'intérêts
- Mauvaise répartition des taches et des responsabilités
- Manque d'information
- intégralité entre les parties
- Mauvaise communication

Autre

11-Quels-étaient les revendications exprimées souvent par les salariés ?

.....
.....

12-Selon vous, pourquoi se déclare un conflit au travail ?

.....
.....

13-Une grève déclenchée au sein de votre entreprise est-elle conforme a la législation de travail ?

-Oui

-Non

14-face a une grève, avez-vous déjà été victime de sanction ?

-Oui

-Non

15-Si oui quel était cette sanction ?

.....
.....

16-Lors de l'éclatement du conflit, comment la direction réagit-elle ?

-La recherche d'une solution amiable

-L'évitement (refus de discussion)

-Le compromis (se préoccupe des intérêts des salariés)

-La compétition (ne laisse aucune chance pour la négociation)

17-Quel est la stratégie utilisée pour la résolution des conflits ?

-La négociation

-La médiation (désigner une personne pour aider à résoudre le problème)

-La conciliation (une négociation assistée)

-L'arbitrage (solution imposée)

18-De toutes les situations de conflits que vous-avez rencontrés, qui était chargé de négocier ?

-Un délégué de groupe

-Un délégué syndical

-Un délégué de personnel

-Négociation collective

19-Lors d'un conflit, est-ce qu'il y a une intervention des syndicats ?

-Oui

-Non

20-Si oui, comment ils interviennent ?

-En vous aidant a vous conformer à la loi

-En facilitant la négociation

-En défendant vos droits

21-Est-ce que le syndicat vous permet de régler vos conflits ?

-Toujours

-Rarement

-Jamais

22-D'après vous, est-ce qu'on peut résoudre totalement le conflit et satisfaire les deux parties (le personnel et la direction)

-Oui

-Non

Pourquoi ?.....

23-Le conflit est-il pour vous ?

-Constructif (apporte de changement positif pour l'organisation)

-Destructif (apporte un changement négatif pour l'organisation)

Résumé :

Le conflit est une situation complexe, difficile parfois douloureuse qui implique souvent plusieurs acteurs de l'entreprise. Puisque comprendre c'est déjà résoudre, cette recherche offre un panorama des différents types de conflit, ses origines et les modes de résolution de conflit au travail au sein de la SPE de Darguina. Afin qu'on puisse dégager plus facilement des leviers d'action.

Mots clé : conflit, négociation, médiation, conciliation, arbitrage.

Sum-up :

The conflict is complex difficult and often a critical situation implying actors in a company. Since understanding leads to answers, this research sketches out the various types of conflict, its origins and the ways incorporated in unriddling it within Darguina SPE and this aiming at a defined lever for action.

Keywords: conflict, negociation, mediation, conciliation, arbitrage.