

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



جامعة بجاية  
Tasdawit n'Bgayet  
Université de Béjaïa

## MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie  
Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

### *Thème*

**La gestion des conflits collectif du travail au sein de l'entreprise  
algérienne**

**Etude pratique : TRANSBOIS Bejaia**

Réalisé par :

**Mr. ABEL SOARES Midana**

**Mr. STITI Youcef**

Encadré par:

**Mme. HOCINI Fatima**

Année Universitaire 2015/2016

## Remerciement

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage et la patience pour mener à bien ce modeste travail.

Nous adressons nos vifs remerciements à nos parents pour leur soutien moral et financier.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à notre encadreur Mme. HOCINI Fatima qui par ses conseils et ses remarques ainsi que sa bonne humeur pour le bon déroulement de ce travail.

Nous remercions aussi tous nos enseignants qui nous ont accompagnés durant notre cursus universitaire.

Nous adressons nos remerciements aussi à nos amis pour leurs encouragements, et à ceux qui ont contribué à l'élaboration de la réussite de ce travail.

Enfin, nous remercions l'ensemble de personnel de l'organisme TRANSBOIS.

# Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à mes parents :*

*Spécialement mon cher père ABEL SOARES que le bon Dieu garde son âme au vaste paradis.*

*A la femme la plus courageuse, sensible, généreuse, la plus belle à mes yeux, à celle qui a su me donner amour et joie de vivre, à celle qui à toujours montré affection et compréhension à mon égard, ma mère que j'aime **filomena mendonça**.*

*A mes frères : **Francisco et Emerson**.*

*A mes sœurs : **Jorgina et Lidia**.*

*A mon amie : **Natalia Domingos Insali***

*A mon binôme : **STITI Youcef***

*A ma très chère aimée **Windjaba Afonso Tê**, la personne qui m'a soutenu pendant toutes ces années d'étude.*

*A ma communauté Bissau Guinéenne en Algérie*

*Enfin je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour la réalisation de ce mémoire.*

*Abel Soares Midana*



# Dédicace

*A mes parents :*

*Ma mère **BEN DELHOM Zahia**, qui a œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie, reçois à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.*

*Mon père **STITI Lounes**, qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie. Puisse Dieu faire en sorte que ce travail porte son fruit ; Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi*

*A mes sœurs*

*« **Nassira, Noual, Hayet, Noora** » ainsi qu'à mon frère « **Abdelkader** » qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples de persévérance, de courage et de générosité. pour leur tendresse, leur complicité et leur présence.*

*Je remercie mon binôme « **Abel Soares midana** » pour La compréhension et la patience et de la coopération*

*Mes remerciements les plus chaleureux vont à tous mes camarades au La résidence universitaire « **Aamriw** » pour leurs encouragements et pour l'ambiance agréable tout au long période et pour présence dans les moments difficiles et passé d'excellents moments*

*A toute ma famille ainsi qu'à mes amis.*

*pour leur amour inestimable, leur confiance, leur soutien,  
Leurs sacrifices et toutes les valeurs qu'ils ont su m'inculquer.*

*Ce travail n'aurait jamais vu le jour sans la volonté de DIEU qui m'a offert santé, force, courage et volonté jusqu'au dernier moment. Je te remercie DIEU pour ça et pour tout le reste*

**STITI YOUCEF**

### Table des tableaux :

Numéaux	Titre	page
1	Les dix atouts de préparation selon trois dimensions.	47
2	Effectif permanent (CDI) et contractuel (CDD) arrêté au 31 décembre 2015.	66
3	La répartition de l'échantillon selon le sexe.	71
4	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	72
5	La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge.	73
6	La répartition de la population selon la catégorie socioprofessionnelle.	74
7	la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.	75
8	La composition de l'échantillon d'étude selon le salaire mensuel.	76
9	La situation de la tension au travail selon le sexe.	77
10	La situation de la tension au travail selon la catégorie socioprofessionnelle.	78
11	Les tensions de travail comme la principale cause des conflits collectifs.	79
12	Répartition des enquêtés selon le caractère des conflits.	80
13	La nature des conflits selon la catégorie socioprofessionnelle.	81
14	Types de conflits selon le sexe.	83
15	Le stade de régulation des conflits selon l'ancienneté.	84
16	La cause des conflits selon les catégories socioprofessionnelles.	86

17	Répartition des enquêtés selon les raisons des conflits.	87
18	Tableau des attitudes des enquêtés face aux conflits selon la tension au travail.	88
19	Tableau attitude des enquêtés face aux conflits selon la nature de conflit.	89
20	Réaction de la direction face au conflit collectif selon la catégorie socioprofessionnelle.	90
21	Les victimes de sanction face à une grève selon les catégories socioprofessionnelles.	91
22	L'intervention du syndicat lors d'un conflit collectif.	92
23	La nature de l'intervention des syndicats lors d'un conflit collectif.	93
24	Les résultats des conflits d'après les enquêtés.	94
25	Possibilité de satisfaction des parties en conflit.	95
26	Les situations où le syndicat permet la régulation du conflit selon les résultats des conflits.	96
27	Conformité de la grève à la législation de travail.	97
28	Les stratégies de gestion des conflits évoqués par les enquêtés selon les résultats des conflits.	98
29	La stratégie utilisée pour la résolution selon les catégories socioprofessionnelles.	99

## La liste des abréviations

N°	Abréviations	Signification
1	BATNA	Best Alternative To the Negotiated Agreement (qui est la meilleure option en cas de désaccord)
2	G.R.H	Gestion des ressources humaine
3	SPA	Société par action
4	TRANSBOIS	Société de transformation de bois de Bejaia
5	UGTA	Union générale des travailleurs algériens



# *SOMMAIRE*

La liste des tableaux

La liste des abréviations

## Sommaire

### Introduction

### Chapitre I. : le cadre méthodologique de la recherche

1- Les raisons du choix du thème .....	01
2- Les objective de la recherche .....	02
3- Les études antérieures .....	02
4- La problématique .....	06
5- Les hypothèses .....	10
6- La définition des concepts.....	11
7- Méthode adopte et technique utilisé.....	16
8- L'échantillonnage.....	19
9- Difficultés de recherche.....	20

### Chapitre II. : L'aspect théorique du conflit de travail

#### I. I. les approches théoriques des conflits.....21

1- L'approche matérialiste.....	21
2- L'approche culturaliste .....	22
3- L'approche structuro fonctionnaliste .....	24

#### II. Le conflit de travail :

1- Les origines des conflits.....	28
2- Les formes des conflits.....	30
3- Les types de conflits .....	32
4- Les causes de conflits .....	34
5- Les conséquences des conflits.....	35
6- Les points de départs des conflits.....	36
7- Les stratégies des conflits.....	37

#### III. Le syndicat :

1- La création du syndicat.....	40
2- Le rôle du syndicat.....	42

## **Chapitre III. : La négociation des conflits de travail**

<b>I. La négociation</b> .....	44
1- Préparer la négociation.....	45
2- La négociation en gestions des conflits .....	47
3- Les différentes techniques des négociations.....	47
4- Les caractéristiques des négociations .....	49
5- Les principes des négociations.....	51
6-Stratégie des négociations .....	54
7-Le déroulement des négociations.....	54
8-Terminer la négociation.....	56
<b>II. Les méthodes alternatives</b>	
1- La conciliation.....	56
2- La médiation .....	57
3- L'arbitrage.....	57

## **Chapitre IV. : Les conflits collectifs de travail chez TRANSBOIS**

### **I. Présentation du terrain d'étude**

1- Présentation de l'entreprise TRANSBOIT.....	59
--	----

### **II. Analyse et interprétation des résultats de l'étude**

1- Les caractéristiques de la population d'étude.....	71
2- Analyse des résultats de l'étude.....	71
3- Interprétation des résultats de l'étude.....	100

### **Conclusion générale**

### **Liste bibliographique**

### **Les Annexes**

# *Introduction*

## Introduction générale

---

### **Introduction générale :**

Quels que soient notre milieu social ou professionnel, nos valeurs personnelles et nos représentations, nous sommes tous confrontés à des incompréhensions, des désaccords, des tensions ou des crises relationnelles dans notre milieu social ou professionnelle. Le conflit est partout, complexe, et multiformes et nous ne savons pas toujours quel sens lui accorder, quelles solutions mettre en œuvre pour y faire face de façon constructive<sup>1</sup>.

L'être humain s'est toujours engagé à s'imposer dans son groupe d'une manière ou d'une autre, qu'il était capable ou pas, tout en respectant les normes de ce groupe pour en rester toujours membre. Mais quelques fois, il ne parvient pas à s'y distinguer, sa société exerce sur lui une certaine pression, et si c'est un leader inné, alors, il essaiera d'y aller un peu en force, et quand on dit force, on veut dire qu'il exercera un rapport de force à l'encontre des normes existantes, en présentant de nouvelles normes, qu'il veut imposer aux autres.

Les conflits causés par les structures organisationnelles peuvent être intensifiés en raison des personnalités en cause. Les problèmes peuvent être complexes et multiphasiques. Mais les règlements du conflit en milieu de travail et la résolution de ces problèmes peuvent favoriser des idées créatrices, des améliorations, de meilleures relations de travail et un milieu de travail plus sain. De la même manière, le conflit est une opportunité de dialogue, il peut être à l'origine de relations de partenariat et de coopération entre les parties initialement opposées.

Les acteurs peuvent adopter plusieurs solutions pour faire face à un conflit qu'ils rencontrent, ils peuvent l'éviter, s'accommoder avec la nouvelle situation, trouver un compromis, rivaliser et lutter pour l'enjeu, ou collaborer pour une solution commune.

---

<sup>1</sup> Carré Christophe, **sortir des conflits avec les autres**, édition Eyrolles, Paris, 2004, p.7.

## Introduction générale

---

Le conflit est un élément positif de la vie de tout groupe, comme il peut être négatif s'il n'est pas pris en charge d'une manière constructive. De là à dire que le conflit doit être évité toujours et à tout prix se n'est pas possible car le conflit peut être à l'origine d'un changement de la situation de l'entreprise. Il est donc nécessaire d'appréhender sérieusement cette gestion des conflits en installant un climat propice à la communication et un style de management adapté à l'organisation.

Cette étude va essayer de mettre en lumière la situation des conflits et leurs gestions dans l'une des entreprises algériennes connue sous le nom de TRANSBOIS.

Pour aborder notre thème de recherche, *la gestion des conflits collectifs du travail* nous avons reparti notre travail en quatre grands chapitres :

Le premier chapitre sera réservé au cadre méthodologique, où on présentera la problématique de recherche et aussi la proposition d'hypothèses, la définition des concepts clés, la méthode et les techniques utilisées.

Le deuxième chapitre concerne l'aspect théorique du conflit de travail.

Le troisième chapitre consacre la négociation des conflits de travail.

Le quatrième chapitre procède à la présentation de l'organisme d'accueil l'entreprise TRANSBOIS, ainsi qu'à l'analyse et interprétation des résultats d'études.

# *Partie théorique*

# *Chapitre : I*

## *Le cadre méthodologique de la recherche*



**1- Les raisons du choix du thème :**

On choisi de travailler sur le thème de la gestion des conflits collectifs du travail pour les raisons suivantes :

1- De thèses on était réalisés sur le thème au sein de notre université A.MIRA de Bejaia.

2- Il peut arriver à toute entreprise de se trouver confrontée a des situations des désaccords, si ce n'est des tensions au quotidien. Notre recherche va nous permettre de savoir comment se gèrent les conflits au travail afin d'arriver au déblocage d'un accord amical.

**a) Les raisons subjectifs :**

— Ce thème nous présente une importance majeure, vu qu'il est centré directement dans le fond de notre spécialité d'étude.

— On a déjà fait un passage théorique sur ce thème (la gestion des conflits collectifs du travail) dans les années précédentes, donc on est curieux d'élargir notre savoir sur ce thème.

— On est prêt d'entrer dans le monde du travail et pour cette raison, on a intérêt à connaître la procédure inscrite dans notre domaine (des ressources humaines), chose qui va nous donner une aide pour la rentré dans notre vie professionnelle.

**b) Les raisons objectifs :**

— Les raisons objectifs du choix de ce thème qui est la gestion des conflits collectif du travail c'est trois raisons important. En première lieu on a le coté social, ou l'objet d'étude du conflit dans un cadre évidemment sociologique. En seconde lieu il exprime le coté organisationnel par la gestion des conflits, et troisième lieu les conflits seront étudiés dans le contexte du travail.

— Toute entreprise se trouve confrontée a des situations de désaccorde quotidiennement, alors notre recherche va nous permettre de savoir comment se fait la gestion des conflits collectif du travail afin d'arriver a un accord constructive. Entre le syndicat et le représentant de travailleur et le patronat.

### **2-Les objectifs de l'étude:**

Acquérir des connaissances dans le domaine des la gestion des ressources humaines (G.R.H), en particulier dans le domaine de la gestion des conflits. Et des idées sur la stratégie des gestions des conflits dans l'entreprise algérienne.

Donc, pour mieux comprendre la cause et la raison de cette situation dans l'entreprises au niveau national, nous allons vérifier ce thème sur le terrain, et d'acquérir les connaissances dans le domaine de la (G.R.H) en particulier la gestion des conflits.

### **3- Les études antérieures:**

Plusieurs études on été réalisé dans le cadre de la gestion de conflit :

**L'étude de chercheur RAHALI Amina Souad** a été menée au cours des mois de Juin et Juillet 2009 pour l'obtention de diplôme de magister en management des ressources humaines, a la Faculté des sciences économiques, gestion et sciences commerciales de l'Université Abou-berk belkaïd – Tlemcen.

L'étude est intitulée : « Les relations de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise». Cas de l'entreprise algérienne à l'E.P.E SOITEX Tlemcen. L'enquête est réalisée auprès d'un échantillon Diviser de 58 travailleurs en groupes de 6 à 10 travailleurs, Selon chaque atelier.

*Question central :*

Comment parvenir à une gestion efficace des conflits au sein d'une organisation?

*Question secondaire1:*

Certaines interrogations découlent de cette problématique, à savoir : Pourquoi Les conflits naissent-ils ? Où apparaissent-ils ? Qui peuvent être les protagonistes ? Quel leur but ? Quelles répercussions ont-ils sur le cours normal de la vie des Entreprises ? Quelles solutions peut-on envisager pour les résoudre ? Comment mettre En œuvre la négociation pour résoudre les conflits au sein d'une équipe ?

*Les hypothèses* : Deux hypothèses servent de support à la réalisation de la recherche :

Sa première hypothèse est basée sur : Les conflits font partie intégrante des relations de travail.

Sa seconde hypothèse : Les conflits génèrent aussi des effets positifs sur l'entreprise.

*Les Résultats* : 1 L'agressivité et le conflit sont au centre de la dynamique biologique de l'espèce et de la psyché humaine.

2- Le conflit peut être positif tout autant que nous nous sentons équipés pour le comprendre, l'appréhender dans sa complexité et le résoudre, voire l'anticiper.<sup>1</sup>

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

*Question central* :

Quelles seraient les sources des conflits collectifs du travail dans une entreprise ?

---

<sup>1</sup> Rahali Amina Souad, « **Les relations de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise** », mémoire de magister en management des ressources humaines, - département des sciences économiques - université de Tlemcen, 2009.

*Question secondaire I :*

Quelle serait la mesure d'anticipation de résolution des conflits collectifs du travail ?

*Les hypothèses :*

Sa première hypothèse est basée sur : Des causes liées d'une part, aux mauvaises conditions de travail et d'autre part, à la non amélioration de salaire. Le législateur prévoit la procédure de conciliation passant par l'inspecteur de travail.

Sa seconde hypothèse : A l'échec de cette dernière, la résolution passerait alors par la commission de médiation.

En général, lorsque la médiation n'apporte pas des résultats positifs, les belligérants pourraient recourir à la grève ou soit au lockout.

*Résultat :*

1. Le respect et la mise en exergue des clauses issues des négociations collectives en vue d'impulser les ressources humaines à la compétence et à l'esprit d'équipe solide.
2. La création d'un centre d'études de la température sociale pour connaître la motivation des collaborateurs et de mieux comprendre certains disfonctionnement, anticiper les difficultés sociales ; motiver et fidéliser la compétence humaine par une bonne communication interne, évaluer les impacts du « risque social » (coût, le devenir de l'entreprise...), améliorer l'image et la notoriété de l'entreprise.

*Terrain d'études :*

Le champ de l'enquête s'étend sur l'hôpital Gécamines sud qui se trouve à Lubumbashi capitale cuprifère du Congo. Il se situe plus précisément dans la commune de Lubumbashi, quartier Mampala, province du Katanga.

Le milieu professionnel des travailleurs de l'hôpital GCM SUD ; La population totale s'élève actuellement à 140 travailleurs cadres, maîtrises et agents

d'exécution composés des engagés et des vacataires. L'échantillon d'étude c'est 35 Travailleurs.<sup>1</sup>

**L'étude de chercheur** Fatima CHEBALLAH a été menée 2009, pour l'obtention de diplôme de master 2 en management des ressources humaines a la Centre d'études supérieures industrielles – Alger.

L'étude est intitulée : « La gestion des conflits au travail. Comment passer de la confrontation a la coopération ? » Cas de l'entreprise algérienne NAFTAL / SPA. La recherche basée sur des statistiques et des documents du bilan 31/12/2007.

*Question central* : Mais qu'arrive-t-il lorsqu'un conflit éclate au sein d'une organisation?

*Question secondaire 1* : Que faire dans ce genre de situation ?

*Question secondaire 2* : Comment résoudre et prévenir les conflits en milieu de travail?

*Question secondaire 3* : Pourquoi les Gestionnaires à Naftal tardent-ils à intervenir en situation de conflit?

*Les hypothèses* : Sa première hypothèse est basée sur : Le non respect, voire la méconnaissance, de la législation et de la réglementation du travail par les gestionnaires à Naftal génère des conflits entre l'employeur et l'employé, qui finissent en contentieux devant les juridictions.

*Résultat* :

Les conflits sont inévitables et sont mêmes souvent facteurs de progrès.

La négociation constitue la stratégie la plus efficace et la plus humaine pour la

---

<sup>1</sup>Delphin Nsenga Manga, « **La gestion des conflits collectifs du travail face au climat social** » mémoire,- département d'art philosophie et la sociologie - institution supérieur d'études sociales de Lubumbashi RDC République démocratique du Congo, 2011.

résolution des problèmes culture positive et forte. La réussite d'une négociation dépend de la capacité de :

La résolution des conflits d'une façon constructive permet l'enrichissement, le dépassement et le progrès.

Les gestionnaires des ressources humaines, du personnel, les membres des conseils de discipline doivent être sensibilisés aux dimensions juridiques induites par leurs activités.

Il faut créer une synergie entre les activités ressources humaines et juridiques pour gérer au mieux les conflits de travail.<sup>1</sup>

#### **4- Problématique :**

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

Les sciences sociales s'efforcent d'expliquer la société telle qu'elle est, cette position amène les sociologues à privilégier ce qui est stable, ce qui est au fondement de l'ordre de la société. Le conflit apparaît alors intuitivement comme un désordre. Au sens strict, «un conflit social est une relation antagonique entre deux ou plusieurs groupes dont l'un au moins tend à dominer le champ social de leur rapport et fait ainsi figure de représentant de l'ordre établi. Il s'agit d'un désaccord entre des groupes qui ne trouve pas d'autre issue

---

<sup>1</sup> FATIMA Cheballah, « **La gestion des conflits au travail. Comment passer de la confrontation à la coopération ?** » mémoire de master 2 en **management des ressources humaines**, - département des Centre d'études supérieures industrielles - Alger, 2009.

qu'est l'affrontement direct. Le conflit social a une dimension collective, il n'est pas assimilable à une simple concurrence ou à une simple querelle<sup>1</sup>». Les conflits sont basés sur des oppositions d'intérêts, ils semblent inhérents au fonctionnement du système capitaliste indépendamment des formes revêtues par le changement social de plusieurs façons : ils orientent les choix politiques, ils sont producteurs d'identité, ils sont à l'origine de la naissance d'organisations.

Le conflit comme on le connaît vulgairement a connu de multiples nominations par les différents sociologues et économistes, ou tout simplement auteurs, qui ont élaborés des théories sur lesquelles se base la société moderne ou celle qui précède. K.MARX et M.WEBER parlent du conflit comme la lutte de classes sociales ; pour M.CROZIER c'est les stratégies et les jeux de pouvoir qu'adoptent les acteurs pour le contrôle des zones d'incertitude.

Mais, peut-on parler de conflits, sans parler des théories du conflit ? Les théories du conflit déclarent que la société ou l'organisation fonctionne de sorte que chaque participant individuel et ses groupes luttent pour maximiser leurs avantages. Ce qui contribue inévitablement aux changements sociaux comme les révolutions et les réformes.

Lieu pertinent du changement, l'entreprise est aujourd'hui le lieu où se mêlent toutes sortes d'interrelations et d'interactions. Différence d'intérêt entre salaires, objectifs, accès aux informations, valeurs ou simplement leurs tâches, engendre des tensions et même des conflits. Ces conflits sont «des oppositions de volontés entre deux ou plusieurs parties sur un objet plus ou moins précis<sup>2</sup> ». Qui s'aperçoit à travers d'infimes changements dans le comportement des salaires, des relations quotidiennes plus tendues, une productivité atténuée, l'absentéisme, le présentéisme et une agressivité remarquable, autant de signes

---

<sup>1</sup> Teulon Frédéric, op.cit, p.3.

<sup>2</sup> Garbi Thierry, **La gestion des conflits**, édition Economica, Paris, 2004, p.2.

qui ne se trompent pas sur la détérioration du climat social, ce qui rend complexe le fonctionnement de l'entreprise.

De façon générale, les personnes en entreprise cherchent à instaurer une existence professionnelle sans conflit. Or, Ce dernier ne peut être ni atténué, encore moins supprimé définitivement. Les situations conflictuelles peuvent se présenter sous une infinité de formes. Lors d'un conflit, les sources, le sujet, l'intensité, les méthodes de gestion, le nombre de participants et les conséquences sont très diversifiées. Certains conflits peuvent être compliqués, provoquant frustrations et colère, d'autres peuvent être mineurs, mais irritants, tandis que certains peuvent être légers et comiques. Il arrive dans toute entreprise plusieurs types des conflits comme «relationnels, informationnels, structurels, de valeurs et d'intérêts <sup>1</sup>».

Le conflit collectif lorsqu'il se produit présente de multiples facettes. Il s'inscrit tout naturellement dans la cadre de la régulation des rapports, souvent antagonistes, quoi qu'on en dise entre employeurs et salariés. Le droit de grève figure d'ailleurs parmi les droits constitutionnels. Le conflit collectif fait surgir au grand jour des tensions sous-jacentes, parfois depuis longtemps, qui relèvent un rapport de forces entre des intérêts contradictoires. Il est un bon « analyseur » de l'état des forces en présence, de la nature et l'ampleur des mécontentements et des revendications jusque la contenues. Il renvoie, parfois crument et violement, une image forte de la vrai nature de l'entreprise capitaliste.

L'intensité d'un conflit collectifs se mesure a différent paramètre, dont l'un des plus important est sans doute sa durée, qui elle-même a son tour, devient une arme utilisée tour a tour par les «partenaires». De simple donnée contextuelle, le

---

<sup>1</sup> Garbi Thierry, op.cit, p.3.



temps devient progressivement un redoutable argument dont chacun s'empare à tour de rôle pour faire céder l'autre». <sup>1</sup>

Il existe plusieurs méthodes pour la régulation des conflits collectifs au sein d'une entreprise, la négociation est la première méthode privilégiée par les protagonistes pour la résolution des conflits or il existe des méthodes alternantes si la négociation échoue, comme la conciliation, la médiation et enfin l'arbitrage. Et si ses méthodes ne parviennent pas à régler le litige, il reste toujours la justice.

Pour cela, cette étude est focalisée sur les conflits collectifs du travail, et la manière avec laquelle ils sont gérés par les dirigeants ou par les parties impliquées par le conflit. Elle est réalisée dans une entreprise publique algérienne TRANSBOIS Bejaia, c'est une société par action SPA.

L'objet de cette étude est d'étudier, dans le cadre de la sociologie du travail, cette étude prend en considération les relations que peuvent avoir les salariés en milieu de travail, plus précisément la relation vertical, c'est à dire entre salariés et l'employeurs. (Les salariés peuvent cachés leurs mécontentement comme ils peuvent décidés de s'engager dans des conflits ouverts afin de sortir vainqueur).

En préalable à la thématique et l'explication de méthodologie suivie dans ce contexte, nous avons posé la question suivante :

- Question principale : Comment le conflit collectifs est géré dans l'entreprise?
- Question secondaire 1 : Comment le syndicat intervient-il dans la résolution des conflits collectifs ?
- Question secondaire 2 Est-ce que on peut considère qu'un conflit collectifs est définitivement résolu ?

---

<sup>1</sup> Compère Bernard, **régulation des conflits au travail**, édition d'organisation, paris, 2002, p.10.

## **5- Les hypothèses :**

- «La négociation est la plus utilisée et la plus exhaustive des conflits de travail.»
- «Le syndicat intervient par la concertation avec les travailleurs et la négociation avec l'employeur afin de trouver des points d'entente.»
- « Dans la plupart des conflits naissent de cas précédents conflits.»

### **1-5- La discussion des hypothèses :**

#### **a) La première hypothèse :**

De multiples façons sont disponibles pour gérer les conflits collectifs, mais la seule qui garantit une satisfaction relativement mutuelle, est la négociation, car dans ce type de méthode pour gérer les conflits, les protagonistes ont une plus grande possibilité de s'exprimer, et de faire savoir ce qu'ils veulent, et si on trouve une solution à un conflit par la négociation, c'est à dire que les parties en conflit sont toutes relativement d'accord sur les conditions proposées et satisfaites de la solution. Dans ce cas là, il y a moins de probabilités que le conflit renaît.

#### **b) La deuxième hypothèse :**

Le principal des syndicats est la prévention des conflits collectifs et la participation à la négociation collective. Donc à partir de là le syndicat doit être proche des salariés, de leur préoccupation et de leurs mécontentements, il doit être informé par les salariés d'une grève programmée afin de les inciter à se conformer à la loi en vigueur et faire une grève légale. Lors de l'éclatement de la grève, le syndicat doit savoir défendre les droits des salariés en négociant avec l'employeur pour trouver des points d'ententes et assurer ainsi le bon fonctionnement de l'entreprise dans un climat social calme.

#### **c) La troisième hypothèse :**

Un conflit né presque toujours d'un autre conflit qui le précédait, parce que ce dernier n'a jamais été totalement résolu, il reste toujours des traces subjectives, soit le sentiment d'une défaite amère, soit le sentiment de supériorité lié à une victoire écrasante. Dans les deux cas, des étincelles peuvent réapparaître et relancer le débat, du fait que le monde du travail est régi par les interactions, il est difficile de dépasser ces étincelles, et de continuer de vivre dans ce monde du travail sans avoir à délivrer bataille.

### **6-Définitions des concepts :**

Le concept organise la réalité en retenant les caractères distinctifs des phénomènes, il sert aussi d'un guide pour la recherche<sup>1</sup>.

#### **a) Conflit :**

J. MARCH et H. SIMON définissent le conflit comme : « Un blocage des mécanismes normaux de la prise de décision, de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix de son action<sup>2</sup> », le conflit est la contradiction et l'opposition d'éléments qui déterminent et conditionnent un certain mode d'être d'agir ou de penser, chez un individu ou un groupe.

Interaction sociale provenant de position antagoniste et où chacun cherche à faire céder l'autre, il peut être perçu comme une atteinte à la paix sociale et/ou comme symptôme d'une mauvaise régulation entre les acteurs sociaux. Pourtant la plupart des sociologues s'accordent pour constater que le conflit est inhérent à la vie sociale et, pour ainsi dire irréductible<sup>3</sup>.

#### **b) Conflit d'intérêt :**

<sup>1</sup> Grawitz Madeleine, **Méthode des sciences sociales**, 11<sup>ème</sup> édition Dalloz, Paris, 2001, p. 384-385.

<sup>2</sup> March J. G., Simon H. A., **Les Organisations**, édition D'organisation, Paris, 1991, p.111

<sup>3</sup> Grawitz Madeleine, **Lexique des sciences sociales**, 7<sup>ème</sup> édition Dalloz, Paris, 2000, p. 105.

Un « conflit d'intérêts » est une situation dans laquelle une personne détient un intérêt privé ou personnel suffisant pour influencer l'exercice objectif de ses fonctions officielles en tant que salarié, professionnel ou fonctionnaire public. Dans la majorité des cas, il s'agit d'une situation susceptible de présenter un risque d'interférence entre l'intérêt personnel/privé d'un salarié et les intérêts de l'entreprise pour laquelle il travaille ; dans ce cas, l'obligation de loyauté du salarié pourrait ne plus être respectée<sup>1</sup>.

- Un Situation dans laquelle un fonctionnaire a des intérêts financiers suffisants pour

L'influencer ou sembler l'influencer, dans l'exercice de ses fonctions et responsabilités Publiques<sup>2</sup>.

### **C) Conflit de travail :**

Pour J.D. REYNAUD « aucune harmonie préétablie n'assure que, dans une entreprise, une administration ou, plus généralement, dans une organisation, les intentions et les intérêts des différents participants coïncident. Si c'était le cas, la tâche des dirigeants serait bien aisée<sup>3</sup> ». Les conflits de travail, par leur fréquence sont les plus connus dans le monde de conflits. L'organisation économique attribue aux conflits une importance particulière, ils se déroulent à travers des : grèves, occupation des lieux du travail, fermeture des lieux du travail, ils peuvent être organisés ou spontanés et s'entendre à toutes les professions, ou seulement se réduire à une catégorie précise. Et souvent les causes immédiates du conflit (salaire, organisation du travail) masquent des problèmes lointains passés (promesses détournées) ou futures (diminution du personnel).<sup>4</sup>

<sup>1</sup> [https://www.thalesgroup.com/sites/default/files/asset/document/thales\\_-\\_guide\\_sur\\_les\\_conflit\\_dinterets](https://www.thalesgroup.com/sites/default/files/asset/document/thales_-_guide_sur_les_conflit_dinterets)

<sup>2</sup> Williams, **Conflict of Interest**, édition. Londres, Gower Publishing, 1985, p. 6.

<sup>3</sup> Reynaud J.D., **Sociologie des conflits du travail**, PUF. Paris, 1982, sans page.

<sup>4</sup> Boutenouchet Mostafa, op. Cit. p.85.

**Définition opérationnel :****Le conflit de travail :**

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. Par extension, le terme de conflit s'applique aujourd'hui à toute opposition survenant entre des parties en désaccord dans l'entreprise, l'une souhaitant imposer ses positions, à l'encontre des attentes ou des intérêts de l'autre partie.

**d) Gestion des conflits :**

La gestion des conflits est la recherche d'une solution à un problème donné, elle compte en première lieu la négociation, D. PRUITT résume la négociation en : « une séquence d'étapes successives, d'une phase de compétition vers une phase de coordination<sup>1</sup> », dans les conflits la négociation est là pour organiser les choses, pour circonscrire les volontés et les enjeux de chaque partie en conflit, afin de trouver une solution satisfaisante pour tous ; J. DUNLOP, un des théoriciens des négociations collectives, confirme que la négociation est : « un processus de changement de positions dans un mouvement visant la résolution d'un conflit<sup>2</sup> », la négociation vise avant tout le changement de la situation d'un état perturbé à un état plus ou moins coordonné pour l'adoption d'une solution admissible pour les parties en conflit. Et si la négociation n'aboutit pas il reste toujours d'autres méthodes alternatives à elle et qui ont les mêmes objectifs, c'est-à-dire mettre fin au conflit, mais procèdent différemment, et sur lesquelles la gestion des conflits peut compter, comme : la médiation, l'arbitrage, la contrainte, ou encore le recours à la justice.

**e) Conflit collectif de travail :**

---

<sup>1</sup> Pruitt Dean, **Negotiation Behavior**, Academic press, New York, 1981, p.131.

<sup>2</sup> Dunlop John, **Dispute Resolution, Negotiation, and Consensus Building**, Auburn House Publishing, Dover, 1984, p.15.

Décrit des antagonismes et des tensions qui trouvent leur expression dans des luttes ouvertes.<sup>1</sup> Le conflit collectif de travail se traduit en général par la grève des salariés.<sup>2</sup>

#### **f) Le syndicat :**

Groupement constitué dans le but de défendre les intérêts d'une catégorie caractérisé par une activité professionnelle. Cette forme de groupement peut être adoptée par des salariés employeurs, agriculteurs, professions libérales, fonctionnaires... etc. Selon les régimes, le syndicat peut être ou non intégré à l'appareil d'état (syndicat unique lié à une partie unique) certains systèmes reconnaissent la liberté de constitution et la liberté individuelle d'adhésion, dans d'autre on trouve des pratiques plus au moins tolères par lesquelles le syndicat majoritaire impose des clauses d'affiliation obligatoire pour l'embauche.<sup>3</sup>

#### **Définition opérationnel :**

##### **Syndicat :**

Un syndicat est une association de personnes dont l'objectif est la défense d'intérêts professionnels communs. Les syndicats ou associations professionnels regroupent des personnes exerçant la même profession, des métiers similaires ou connexes et ils ont pour objet exclusif l'étude et la défense des droits des travailleurs, ainsi que des intérêts matériels et moraux, collectifs et individuels des personnes visées par leurs statuts. Ils ont la capacité d'ester en justice afin d'assurer la défense de ces intérêts

#### **g) Le climat social :**

FOURGOUS et ITURRALD définissent le climat social comme : « un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par les individus appartenant à l'organisation, qui servent à lui donner

<sup>1</sup> Sous la direction d' Akoun André et Ansart pierre, op. Cit, p. 102.

<sup>2</sup> Morel Journal Christel, **droit general**, 4<sup>ème</sup> édition Gualino, Paris, 2010, p. 354.

<sup>3</sup> Grawitz Madeleine, op.cit, p.392.

une certaine personnalité et qui influencent le comportement et les attitudes de ses membres<sup>1</sup>», Le climat social couvre les situations mettant en évidence : le relationnel à l'intérieur des équipes, le relationnel entre les différentes strates hiérarchiques, le relationnel avec les équipes de direction, le niveau d'information dont disposent les collaborateurs, l'efficacité de l'organisation mise en place, les différents processus garant de l'équité, le niveau d'autonomie et de concertation.

#### **h) La négociation :**

La négociation est l'instrument fondamental de toute coopération humaine. Elle consiste simplement à échanger des propos en vue de trouver des accords pour une action commune. Elle va de la séduction entre individus à la conclusion des plus grands traités internationaux. Elle construit des Etats, des villes et des routes, elle met fin à des guerres, des procès et permet à ceux qui ne se parlaient plus de recommencer à travailler ensemble.<sup>2</sup>

#### **Définition opérationnel :**

##### **La négociation :**

Ensemble des démarches et des processus de communication ayant pour but de confronter les positions, points de vue, intérêts et attentes, dans le but de parvenir à un accord entre les parties concernées. Par extension, la négociation illustre l'art de commercer. Avec plus de précision. C'est un échange de vues par l'intermédiaire de représentants de puissances adverses, lors d'un conflit, pour parvenir à un accord pacifique ou à la mise en place d'un traité.

---

<sup>1</sup> Fourgous, J.M., Iturrald, B, **Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise** Les éditions d'Organisation, Paris.1991.

<sup>2</sup> Garby Thierry, op.cit, p.7.

La négociation est un processus de communication et d'échanges entre au moins deux parties dont l'objet concerne l'organisation d'une relation ou le règlement d'une problématique entre celles-ci.

### **7- Méthode et technique utilisé :**

#### **1-7- La méthode :**

La validité d'une recherche scientifique dépend des méthodes utilisés, toute recherche scientifique exige aux chercheurs de suivre une démarche méthodologique sur la quelle ils se baseront pour la récolte des données et des informations, visant leurs analyses et leurs interprétations, la méthode désigne « la marche rationnelle de l'esprit pour arriver à la connaissance ou a la démonstration de la vérité».

La méthode utilisé dans cette recherche est la méthode quantitative, cela est exigé par la population mère qui est large est connu.

#### **2-7-La technique :**

Les techniques de recherches sont utilisées comme des moyens permettant de recueillir des données dans la réalité. Toute recherche à caractère scientifique en sciences sociales comme dans les sciences en général, doit compter l'utilisation de procédés opératoires rigoureux, bien définis, transmissibles, susceptibles d'être appliqués à nouveau dans les mêmes conditions adaptées au genre de problème et phénomène en cause. Le choix de ces techniques dépend de l'objectif poursuit, lequel est lié lui-même à la méthode de travail.

Les techniques ne sont donc que des outils, mis à la disposition de la recherche et organisés par la méthode dans ce but.<sup>1</sup>

#### **1-2-7- le pré - enquête :**

---

<sup>1</sup> Grawitz Madeleine, op.cit, p.353



Étape primordiale dans une recherche scientifique, le pré enquête constitue le premier contact avec le terrain et les enquêtés.

Nous avons utilisé dans cette étape la technique de l'entretien avec quelques salariés afin de récolter le maximum d'information sur notre sujet de recherche, savoir l'intérêt que porte les salariés a notre thème de recherche.

### **2 2-7- l'observation :**

Nous avons opté pour cette technique vue son importance afin de cerner le fonctionnement de l'entreprise, garantir le bon déroulement de l'enquête, savoir le degré d'accessibilité a notre échantillon d'étude. «Toute recherche à caractère scientifique en sciences sociales, comme en général dans les autres sciences, doit comporter l'utilisation de procédés opératoires rigoureux, biens définis, transmissibles et susceptibles d'être appliqués dans les mêmes conditions.<sup>1</sup>» Ainsi, cette technique nous a permis de nous familiariser avec le terrain et d'approfondir nos connaissances sur la gestion des conflits au sein de l'entreprise TRANSBOIS. Sur le plan condition du travail, l'entreprise a mis tous se qui est nécessaire pour le bon fonctionnement. On a remarqué aussi qu'il existe plusieurs corps (d'administration, corps de sécurité, unités de productions, les ateliers de travail etc.

### **3-7- l'enquête :**

«L'enquête est un des instruments les plus utilisés par les chercheurs. Réaliser une enquête, c'est interroger un certain nombre d'individus en vue d'une généralisation».<sup>2</sup> Pour mener bien notre enquête, on a utilise le questionnaire comme technique pour la récolte des donnes «le questionnaire est une technique d'élaboration et de collecte de données chiffrées. Il prend la forme d'une série de questions rédigées et préétablies et pose de façon standardisée a un

<sup>1</sup> Ibid, p. 352.

<sup>2</sup> Ghiglione Rodolphe et Matalon Benjamin, **les enquêtes sociologiques**, 6<sup>eme</sup> édition Armand Colin, paris, 2008, p.5, 6.

échantillon d'individus, de façon à établir des liaisons statistiques destinées à expliquer leurs pratiques, conduites ou opinions à partir de leurs positions dans l'espace social ».<sup>1</sup>

Notre questionnaire est composé de 22 questions (fermes, ouvertes et semi-ouvertes) qui sont réparti sur trois axes comme suit :

- Le premier axe relatif aux données socioprofessionnelles de notre échantillon d'étude.
- Le seconde axe relatif à la présence de conflits collectifs au sein de l'entreprise.
- Le troisième axe relatif à la gestion des conflits collectifs au sein de l'entreprise.

### **8-L'échantillonnage :**

#### **1-8- La population d'étude :**

La population d'étude est un « ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristique en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lesquels porte l'investigation ».<sup>2</sup>

L'entreprise TRANSBOIS compte 279 salariés repartis en trois catégorie socioprofessionnelles :

38 cadres, 54 agents de maitrises, 187 agents d'exécutions.

#### **2-8- L'échantillon d'étude :**

L'échantillon se définit comme un « sous-ensemble d'éléments d'une population donnée ».<sup>3</sup> Notre échantillon est pris de l'ensemble des salariés de l'entreprise

<sup>1</sup> Savarèse Éric, **méthodes des sciences sociales**, édition ellipse, paris, 2006, p.37.

<sup>2</sup> Angers Maurice, **initiation pratiques à la méthodologie des sciences humaines**, édition Casbah, Alger, 1996, p.226.

<sup>3</sup> Angers Maurice op.cit, p.228.

TRANSBOIS. Nous avons distribué 100 questionnaires pour sonder et on a touché toutes les catégories socioprofessionnelles et on a pu récupérer 90 questionnaires. Ainsi la TRANSBOIS nous a permis une période de plus de (02) mois, à compter du (10 février à 10 Avril 2016) afin de finaliser notre recherche.

### 3-8- le type d'échantillonnage :

Le type d'échantillonnage utilisé dans notre recherche c'est le type stratifié. On a choisi ce type lorsque les variables sont simples à utiliser et faciles à observer.

On a fait l'échantillon par rapport à la population mère de l'entreprise TRANSBOIS qui est 279 travailleurs. En suite on a divisé la population en 3 groupes.

**L'échantillon se présente comme suit :**  $E = \frac{PM \times 35\%}{100}$

PM=279 Travailleurs, en principe :

$$\frac{279 \times 35\%}{100} = \frac{9765}{100} = 97.65 \approx 100$$

Echantillon = 100 travailleurs

Après l'échantillon de 100 travailleurs divisé sur les catégories socioprofessionnelles.

#### ❖ Les cadres :

$$\frac{38 \times 35\%}{100} = \frac{1330}{100} = 13.30 \approx 14$$

#### ❖ Agent de maîtrise :

$$\frac{54 \times 35\%}{100} = \frac{1890}{100} = 18.90 \approx 19$$

❖ **Agent d'exécution :**

$$\frac{187 \times 35\%}{100} = \frac{6545}{100} = 65.45 \approx 66$$

### 9- Les difficultés rencontrées :

Difficulté a trouvé un lieu de stage.

Difficulté liées au délai du retour des questionnaires, car les salarier nous a fait perdre un temps considérable pour la réalisation de notre travail,

Difficulté de convaincre les salarier de répondre aux questions des questionnaires, car certains refusent d'y répondre.

Difficulté liées à la compréhension de certaines questions.





*Chapitre : II*  
*L'aspect théorique du conflit de*  
*travail*

### **I- Les approches théoriques du conflit :**

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

#### **1. L'approche matérialiste :**

Pour KARL MARX le conflit est inscrit dans la nature même du social et procède du caractère essentiellement contradictoire des rapports des productions. Les conflits sociaux historiquement importants sont donc tous ramenés à des conflits des classes définis par la propriété ou le non-propriété des moyens de productions<sup>2</sup>

L'employeur et l'employé disposés sur l'échiquier du marché et faisant usage de leurs ressources particulières : le capital d'un côté, la force de travail de l'autre. L'histoire que nous est contée est celle de la confrontation directe et inéluctable entre des intérêts contraires : le travail est la source de la valeur. Pour préserver dans sa logique d'accumulation et s'assurer de son profit, l'entrepreneur est obligé d'exploiter le travail impayé, soit encore de payer le travail à un prix inférieur à sa valeur réelle.<sup>3</sup>

Marx a fait de la lutte des classes l'unique moteur de tout changement. Cette analyse a ouvert la voie à la recherche des facteurs structurels du changement social (la lutte des classes résulte des conditions structurelles de la société) ; elle

---

<sup>1</sup> Garby Thierry, op.cit, p.2.

<sup>2</sup> Boudon Raymond et les autres, **dictionnaire de sociologie**, édition Larousse, Paris, 1999, p 42.

<sup>3</sup> Segerstin Denis, **sociologie de l'entreprise**, édition Armand Colin, Paris, 1992, p.28.



insiste sur la dimension endogène du changement : tout ensemble social produit des éléments qui vont servir à sa propre transformation.

Le marxisme analyse le mouvement contenu de l'histoire selon une dialectique, c'est à dire ; l'enchaînement de régimes sociaux se succèdent selon la loi des oppositions, le passage de l'un à l'autre s'opèrent par la rupture violente, par révolution. Les conflits ouvrent la voie aux transformations sociales, ils peuvent permettre surtout s'ils prennent une forme violente de renverser une situation ressentie comme injuste. la succession des modes des productions s'explique par le conflit social entre deux classes.

C'est par la négociation du capitalisme que l'homme surmontera la particularité et la servitude auxquelles le condamne le système de la propriété privée. La substitution d'un régime à un autre. Elle a une valeur supra-politique, elle marque le saut de la nécessité à la liberté. Et le capitalisme est supposé conduire, par son évolution spontanée, à cet événement initiateur d'une ère nouvelle.<sup>1</sup>

## 2. L'approche culturaliste :

Dans "économie et société" Weber définit la lutte comme «une relation sociale pour autant que l'activité est orientée d'après l'intention de faire triompher sa propre

Volonté contre la résistance du ou des partenaires ». La concurrence y fait figure de lutte pacifique et la sélection y est assimilée à une lutte pour l'existence qui oppose les uns aux autres, sans l'intention significative de lutte, les individus ou les types humains en vue de leurs chances de vie ou de survie s'ils admettent que toute lutte conduit à une sélection, Weber affirme en revanche que

---

<sup>1</sup> Teulon Frédéric, **changement social et conflit**, édition ellipses, paris, 2000, p.9.10

«n'importe quelle sélection sociale n'est pas une lutte »<sup>1</sup> Weber distingue trois types de stratification : les classes sociales proprement dites, la hiérarchie des statuts sociaux, et en fin la hiérarchie des pouvoirs politiques. Weber part d'une idée marxiste, mais en la transformant. Il définit les classes par une situation économique non plus par la position dans le processus de production mais par la capacité d'accès aux biens et aux services du marché. Les individus du fait de leurs familles, de leurs professions, des capitaux qu'ils possèdent, de la région où ils habitent, ou de toute autre cause déterminante, ont des chances inégales d'accéder aux biens. Ces différences définissent des situations des classes différentes. La classe définie par Max Weber, représente simplement des bases possibles pour une action commune, des gens dont la situation est commune peuvent prendre conscience de cette situation et organiser une action commune.

En analysant les différentes sources de stratification, Max Weber a décrit le mouvement des sociétés du moment où elles étaient entrain de se transformer. La vision de Marx était essentiellement macrosociologique et dynamique, tandis que Weber se plaçait plus volontiers d'un point de vue plus microsociologique en analysant les relations entre individus et groupes. La notion marxiste de classes sociales était une sorte de type idéal qui réduisait le fonctionnement du capitalisme victorien au conflit de deux groupes, et ce schéma n'exclut pas une autre analyse en termes de hiérarchies de groupes et de statuts.<sup>2</sup>

D'après Weber, les individus sont en conflit permanent pour accéder à un statut supérieur, le conflit permet la conquête de ressources, de pouvoir, de prestige et de richesses.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Sous la direction de Akoun André et Ansart Pierre, **dictionnaire de sociologie**, édition Le Robert, Paris, 1999, p.102.

<sup>2</sup> Mendras Henri, **éléments de sociologie**, édition Armand Colin, Paris, 2001, p.209, 211.

<sup>3</sup> Kalberg Stephan, **la sociologie historique comparative de Max Weber**, édition La Découverte, Paris, 2002, p.112, 120

### 3. L'approche structuro-fonctionnaliste :

Le conflit est vu à la suite de DURKHEIM comme un dysfonctionnement traduisant l'absence de norme assez fortes pour assurer une coopération solide.<sup>1</sup> Contrairement à LEWIS COSER pour qui le conflit de même que la coopération ont des fonctions sociales, loin d'apparaître comme dysfonctionnels, un certain degré de conflit constitue un élément de la formation des groupes et de leur persistance. Le conflit a une fonction cruciale, à savoir «établir et maintenir l'identité et les frontières entre les sociétés et les groupes».<sup>2</sup>

PIERRE BOURDIEU amende l'analyse marxiste, il montre que la domination n'est pas seulement économique, elle aussi culturelle (existence d'une violence symbolique). La violence symbolique désigne «tout pouvoir qui parvient à imposer des significations comme légitime en dissimulant les rapports de forces qui sont au fondement de sa force ».

Bourdieu suggère que les groupes dominés intériorisent leur infériorité. La domination est plus une source de résignation que de conflit ouvert. Par conséquent, ce type de conflit symbolique n'est pas susceptible de produire du changement social. Il ne remet pas en cause la logique de la production sociale.

Bourdieu montre que les groupes sociaux mènent des luttes symboliques pour tenter d'imposer leurs représentations du monde social, mais ces luttes ne débouchent pas nécessairement sur des conflits ouverts. L'opposition entre les classes sociales se répète de génération en génération sans se résorber ou s'affaiblir.<sup>3</sup>

RALPH DAHRENDORF affirme la multiplicité des conflits d'intérêts en s'inspirant de la théorie marxiste des classes sociales, même s'il la critique dans

---

<sup>1</sup> Sous la direction de Bruno Alain, **dictionnaire d'économie et des sciences sociales**, édition Ellipses, Paris, 2005, p.103.

<sup>2</sup> Teulon Frédéric, op.cit, p.27.

<sup>3</sup>Ibid, p.11.

son interprétation du changement sociale. DAHRENDORF montre que les conflits ne trouvent pas leur origine dans les rapports qui se nouent autour de la détention des moyens des productions mais dans la lutte pour l'accès à l'autorité. Cette dernière est répartie inégalement dans la société, notre auteur la définit dans une perspective wébérienne comme la possibilité d'imposer de sa volonté.

Alors que le pouvoir s'attache à la personne, l'autorité est strictement attachée au poste occupé ou au rôle rempli dans une organisation, la distribution inégale de l'autorité dans les différentes institutions peut priver de nombreuses personnes de cette ressource. S'il y a une superposition de ses différents niveaux d'opposition, alors l'inégalité est très forte et la situation est susceptible de provoquer des révoltes.<sup>1</sup>

JEAN DANIEL REYNAUD analyse le conflit comme «la poursuite de la négociation par d'autres moyens». Par conséquent avant l'apparition du conflit, la situation est nécessairement une situation de conflit d'intérêt entre des groupes. Ainsi dans une entreprise, des conflits peuvent exister entre les ouvriers et la direction en ce qui concerne les hausses salariales de l'année.

Pour lui ce problème peut se résoudre par la discussion. Le conflit ouvert advient lorsque cette négociation n'aboutit pas.

Raynaud montre que le conflit peut constituer un processus parfaitement rationnel de changement social. En effet tout conflit a pour objet de changer les rapports de forces dans le champ social. Qu'il respecte les règles institutionnalisées. Il présente la grève comme un moment critique de la régulation sociale, propice à la mise à jour des règles qui gouvernent les

---

<sup>1</sup> Teulon Frederic, op.cit, p.25.

relations entre les acteurs sociaux.<sup>1</sup> Reynaud a élaboré un paradigme général sans faire référence à un environnement particulier :

- Le conflit relève la contradiction d'intérêts qui se situe dans des rationalités différentes : une rationalité commune permettrait de résoudre le problème sans conflit ouvert.
- L'ouverture d'un conflit résulte de l'échec des procédures coutumières de conciliation et cristallise deux positions et deux adversaires.
- Au cours du conflit on assiste généralement à une définition des acteurs et à une transformation des enjeux et des objectifs. Les acteurs évaluent leurs forces réciproques et se trouvent des alliances pour se renforcer.
- La situation du conflit suppose que l'on trouve un terrain sur lequel on marchandera : une procédure de négociation et éventuellement d'arbitrage.
- Les adversaires acceptent le compromis, mais le plus généralement, comme une cote mal taillée temporaire, qui les met en meilleure position de pouvoir dans les procédures routinières de conciliation.<sup>2</sup>

Pour SIMMEL, le conflit fait partie intégrante du fonctionnement d'une société. Il constitue une forme de socialisation à part entière, en tant qu'action réciproque

Pouvant selon les cas être génératrice du lien social ou au contraire être destructrice du lien social et de l'unité du groupe.<sup>3</sup>

Pour SIMMEL, les relations sociales peuvent mettre en relation deux acteurs (une dyade et une triade), selon lui la dyade que lie deux acteurs constitue la

---

<sup>1</sup> Ibid, p.19.

<sup>2</sup> Mendras Henri, op.cit, p.228.

<sup>3</sup> Cusin François et Benamozig Daniel, *économie et société*, édition PUF, Paris, 2004, p.114

formation sociologique la plus simple : elle constitue un processus d'association qui oppose et réunit à la fois ces deux de manière plus ou moins intime.

Lorsque la dyade se transforme en triade avec l'arrivée d'un troisième acteur, toutes les combinaisons deviennent possible, toutes les alliances envisageables à partir de toutes les stratégies possibles. La présence d'un troisième acteur modifie la nature des conflits. Celui-ci peut favoriser le conflit (et donc présenter un élément de «dissociation»).

Mais à l'inverse, SIMMEL montre aussi comment le troisième acteur peut souhaiter rester neutre et agir comme médiateur, ce modèle de la triade peut être transposé au conflit du travail opposant patrons et salariés, la présence de l'état permettant souvent de régler (momentanément) les divergences d'intérêts et d'opinions. L'état devient alors l'arbitre des conflits, on ne peut plus le présenter à l'image de la vision marxiste-comme le défenseur de la classe dirigeante.

Donc le conflit pour SIMMEL naît de désaccords qu'il appelle «dissociation», le conflit a pour but de résoudre ces désaccords, il a donc une dimension intégratrice. Il participe à la socialisation des acteurs et au renforcement du lien social.<sup>1</sup>

Pour RAYMOND ARON le conflit est source de pouvoir. Dans nos sociétés le pouvoir est divisé, il n'y a pas de classe dirigeante unifiée, il y a plutôt pluralité des catégories dirigeantes.<sup>2</sup>

Le mathématicien ALBERT TUCKER a mis en évidence un jeu à somme nulle en 1950 le «dilemme du prisonnier» constitue une situation où les protagonistes ont intérêt à coopérer s'ils veulent maximiser leurs gains et minimiser leurs pertes. La théorie des jeux démontre que les «joueurs» peuvent opter pour des

<sup>1</sup>Teulon Frederic, op.cit, p.16, 17, 26.

<sup>2</sup>Ibid. P.33.

solutions coopératives dans la mesure où l'opposition des intérêts est rarement totale.

Elle montre également qu'en l'absence de médiateur (situation de dilemme de prisonnier) la solution retenue par les joueurs n'est nécessairement optimale sur le plan collectif.<sup>1</sup>

ALAIN TOURAINE voit le conflit là où il n'y a pas de rapports sociaux. Le conflit suppose ici encore l'existence d'un code commun d'action. Rapport d'opposition entre des acteurs sociaux qui participent au même ensemble. Le conflit permettrait alors au sociologue de retrouver les orientations et les combats à travers lesquels les hommes produisent leur société.<sup>2</sup>

## **II- Les conflits de travail:**

### **1. les origines des conflits :**

Les origines des conflits sont très nombreuses. Nous présenterons celles qui apparaissent les 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 négligence ou de la passivité des acteurs. Ne rien faire, c'est-à-dire contrôler insuffisamment les comportements ou négliger des modes d'ajustement mutuel, c'est laisser la porte ouverte aux frustrations et insatisfactions qui ne manqueront pas de générer de discordes.

Dans une organisation, les conflits naissent le plus souvent d'un fossé creusé insidieusement entre l'organisation et le sociogramme, autrement dit entre les structures formelles de l'organisation (statut, poste, fonctions, rôle, prérogative...) et les structures informelles, que décrivent les liens

---

<sup>1</sup> Ibid. p. 17.

<sup>2</sup> Andre Akoun et Ansart Pierre, op.cit, p.199, 102, 103.

d'interdépendance effectifs entre les acteurs (échange 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 des conflits augmentent parce que les acteurs, particulièrement dans les entreprises françaises, agissent et communiquent principalement de façon informelle, non prévue et par conséquent non prévisible. Cet écart est inévitable parce que les acteurs sont des hommes et des femmes qui agissent avec leur affectivité, leur histoire personnelle, leurs habitudes de travail. Ils s'adaptent aux fluctuations de l'environnement et adoptent des comportements nouveaux, créent des réseaux relationnels et fonctionnels dans l'entreprise.

Mais quand les acteurs en prennent trop à leur aise, c'est-à-dire créent des zones de pouvoir parallèle et des procédures personnelles, partiales, arbitraires, cet écart devient une brèche dangereuse. Il crée des tensions innombrables. Il arrive même que dans certaines structures les individus agissent et interagissent plus par habitudes que par respect du cadre formel. Ils s'ensuit une confusion des pouvoirs et un flou dans les champs de compétence : on ne sait plus à qui s'adresser pour s'informer ou pour prendre une décision.

Il est à noter, à cet égard, que les réseaux informels de communication obéissent à une logique propre, indépendamment des structures formelles, parce que celles-ci ne pourront jamais déterminer complètement les relations et les enjeux de pouvoir d'acteurs relativement autonomes. Même lorsque ces structures s'avèrent d'une rigidité extrême, les individus chercheront toujours à déterminer leur territoire, notamment en s'opposant aux autres. C'est des règles et des contraintes organisationnelles que les dirigeants peuvent espérer mettre un terme aux situations conflictuelles qu'ils ont à gérer.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Breard Richard et autres, **gestion des conflits**, édition Liaisons, Paris, 2000, p.19, 20.



**2. Les formes de conflit :****- Première forme :****1. Le conflit réaliste :**

C'est un moyen comme un autre d'atteindre les buts que l'on se fixe. Si un individu ou un groupe peut satisfaire ses revendications ou ses intérêts par un autre moyen que la négociation, l'arbitrage, la médiation, le compromis il le fera d'autant plus volontiers qu'il craint les conséquences négatives de certains conflits.<sup>1</sup>

**2. Le conflit irréaliste :**

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

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

**3. Le conflit larvé :**

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

---

<sup>1</sup> Breard Richard et autres. Op.cit., p.24.

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

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

Un conflit larvé peut aussi se manifester par une forme de contestation. Par exemple ; une équipe de travail a établi depuis longtemps des normes de performances inférieures à celles demandées par sa direction. Cette forme de contestation est très fréquente dans les entreprises où il y a un fossé creusé entre les équipes et la direction à cause d'un conflit en communication.<sup>1</sup>

- **Second forme :**

**1. Le conflit ouvert :**

Lorsque les individus ou les groupes décident d'entrer en conflit ouvert, ils savent qu'ils s'engagent dans un processus stressant et parfois très long. Ce n'est pas tant la perspective de la lutte future qui est stressante, c'est souvent le sentiment que l'on est dans une position d'infériorité, et que les chances de vaincre sont faibles. Celui qui gagne, ou qui presse une victoire et là, il a souvent une intuition quasi infaillible n'est pas stressé.

---

<sup>1</sup>Ibid. p.25

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

### **3. Les types de conflits :**

Les conflits, dont les causes sont multiples prennent plusieurs formes selon les protagonistes qui y sont associés. Les principaux types sont : les conflits intra personnels, inter personnels, intra groupes, et inter groupes.

#### **- Les conflits classés selon les acteurs :**

##### **1. Les conflits intra personnels :**

Les conflits intra personnel résultent de l'existence, chez un individu de motivations, de conceptions, de désirs, de sentiments ou d'exigences contradictoires entre elles, ce type de conflit suppose, que l'individu fait face à une certaine incompatibilité des buts ou à une dissonance cognitive qui le trouble, on trouve ce cas lorsque par exemple une personne doit choisir à l'intérieur d'une organisation, entre un poste de cadre qui élèvera sa position hiérarchique mais sans pouvoir, sans amélioration de salaire et les tâches présentent un intérêt moindre chez lui, et un autre poste de technicien dont les tâches sont intéressantes.

---

<sup>1</sup> Breard Richard et autre, op.cit, p.25

**2. Les conflits inter personnel :**

Ce type de conflits apparait lorsque deux personnes se trouvent en mésentente, face aux buts à poursuivre, des valeurs, des attitudes ou des comportements à adopter.<sup>1</sup>

**3. Les conflits intragroupes :**

Ils sont d'une façon générale des conflits interpersonnels, la principale distinction est que la mésentente peut touchée plusieurs personnes du même groupe et pas que deux individus seulement.

**4. Les conflits intergroupes :**

Ils surviennent lorsqu'un groupe entre en opposition avec un autre, par exemple, on peut avoir un conflit entre les associations chargées de la protection de l'environnement et les individus.<sup>2</sup>

**- Les conflits selon la position hiérarchique :****1. Le conflit vertical :**

Le conflit vertical se rapporte au problème ou à la divergence susceptible d'opposer les individus ou les groupes appartenant aux différents niveaux hiérarchiques dans une organisation c'est-à-dire entre les subordonnés et leurs supérieurs. Par exemple lorsque ces derniers exercent un contrôle excessif sur les activités des ouvriers, ceux-ci la considèrent que cet excès de contrôle limite leur liberté d'action, ce qui les engage aux conflits.

---

<sup>1</sup> Dalan Shimon L et les autres, **psychologie du travail et comportement organisationnel**, 2<sup>ème</sup> édition Gaétan Morin, Canada, 2002, p. 199.

<sup>2</sup> Dalan Shimon L et les autres, op.cit, p.199.

**2. Le conflit horizontal :**

Apparaît entre les membres ou bien entre les groupes d'un même niveau hiérarchique, cela peut se produire par exemple lorsqu'il y a des écarts d'objectifs entre deux collègues.<sup>1</sup>

**4. Les causes des conflits :****1. Sur les faits :**

Les faits sont perçus d'une manière différente parce que les yeux qui observent ces faits ne sont pas les mêmes.

**2. Sur les causes :**

Les personnes ne donnent pas les mêmes explications d'un phénomène. Chacun interprète les causes par son système de référence personnel.

**3. Sur les objectifs :**

Les parties prenantes ne sont pas d'accord sur les buts à atteindre ; s'accorder sur des objectifs communs n'est pas facile.

**4. Sur les moyens :**

Faut-il manœuvrer comme ceci ou comme cela ? Il y a désaccord sur les méthodes ou les outils à employer, les tactiques diffèrent.

**5. Sur les valeurs :**

Sur le plan moral, politique, idéologique, sur celui des principes, les valeurs divergent, les critères d'évaluation ne sont pas identiques.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ibid, p.202.

<sup>2</sup> Stern Patrice et autre, **la boîte à outils de la négociation**, édition Dunod, Paris, 2010, p. 4.

## 5. Les conséquences du conflit :

Les théoriciens du conflit dans l'organisation ne sont pas d'accord sur les conséquences qui peuvent accompagner les conflits, certains pensent qu'ils ont des effets négatifs et d'autres croient qu'ils ont des effets positifs.<sup>1</sup>

### 1. Les conséquences constructives :

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

Selon l'approche structuro-fonctionnelle les conflits sont bénéfiques à l'organisation parce qu'ils conduisent à la stimulation, à l'innovation, à l'adaptation et à la constatation de meilleures prises de décisions, soit pour la construction de futurs résultats optimaux, ou pour autant, l'intégration d'opinions divergentes, en effet les conflits sont de point de vue psychologique un moyen qui permet à l'individu de se décharger de ses frustrations. Du point de vue sociologique les conflits encouragent le changement social, en outre l'approche structuro-fonctionnelle souligne que l'absence de conflits risque d'engendrer des conséquences négatives telles que la réflexion limitée dans les groupes, l'effet Janis, l'apathie et la stagnation, le conflit est donc un phénomène omniprésent dans les organisations.<sup>2</sup>

### 2. Les conséquences destructrices :

Certains conflits donnent lieu à des réactions extrêmes, ces conflits ont des répercussions négatives sur la vie interne de l'organisation s'ils demeurent trop longtemps, on peut voir apparaître de la violence ou de l'hostilité, alors que

<sup>1</sup> Jonath Mary, **théories des organisations**, édition de BOECK université, Paris, 2000, p. 317.

<sup>2</sup> Dalan Shimon L et autre, op.cit, p. 207.

toute forme de collaboration ou de coopération devient impossible, par conséquent, c'est l'ensemble de l'organisation qui en souffrent.

En générale, les conflits majeurs provoquent une réduction de la confiance mutuelle, dont chacun des membres de l'organisation abandonnera les objectifs du groupe pour se consacrer à ses objectifs personnels, de plus un conflit non résolu peut entraîner une démotivation des individus, une rupture de lien de confiance et de renforcement de l'hostilité à toute situation conflictuelle future. <sup>1</sup>

## **6. Les points de départ des conflits :**

### **1. De nature économique :**

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

### **2. De nature sociale :**

Deux catégories de personnel s'affrontent, par exemple les personnels au sol d'une compagnie d'aviation et les pilotes.

### **3. De nature technologique :**

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

---

<sup>1</sup> Ibid. p.207.

#### 4. De nature psychologique :

Outre les conflits de personnes que nous avons évoqués, il existe dans de nombreuses entreprises des conflits liés à l'âge. D'un côté ceux qui disposent d'une certaine expérience et qui s'y appuient parfois à juste raison, l'autre des employés plus jeunes qui voudraient mettre en route de nouvelles pratiques, tout en « dépoussiérant » l'entreprise, dans la précipitation. C'est l'affrontement entre anciens et nouveaux, l'affrontement des pratiques établies, rodées, quelquefois dépassées mais « instituées », et des pratiques novatrices qui ne cherche pas toujours à tirer parti de l'expérience acquise.<sup>1</sup>

#### 7. Les stratégies des acteurs face au conflit :

##### ➤ L'évitement :

Cette stratégie se définit par le refus de discussion de la situation problématique, les personnes qui adoptent cette stratégie préfèrent ne pas s'engager malgré qu'ils sont conscients que cette attitude ne permet pas de résoudre les situations problématiques, il arrive que certains conflits engendrent peu de conséquences ou bien les personnes concernées par les conflits voient que les chances de satisfaire leurs besoins sont très limitées dans cette situation, les parties qui adoptent cette stratégie perdent.<sup>2</sup>

##### ➤ L'accommodation :

Lorsqu'une partie s'engage dans un conflit, elle est convaincue de ce pouvoir obtenir satisfaction, elle a tendance à adopter une attitude conciliante, autrement dit, en situation de conflit, ces individus permettent aux autres de satisfaire leurs intérêts. De leur discussion, les membres de deux groupes en conflit n'abordent que les points où il y a accord plutôt que de discuter les points de divergence, ces derniers seront mis en évidence à condition de négocier une des solutions

<sup>1</sup> Breard Richard et autres. Op.cit., p.21

<sup>2</sup> Ibid, p.51



qui seraient satisfaisante pour les deux parties dont une des parties permettra de satisfaire ses besoins sans s'opposer.

➤ **Le compromis :**

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

➤ **La compétition :**

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

➤ **La collaboration :**

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

➤ **La dénégation :**

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

cause. Mais comme en générale un conflit non résolu finis par s'étendre, cette personne est souvent rattrapée. Nier le conflit et éviter l'affrontement n'empêche en aucun cas la dégradation de la situation. La personne tente ainsi de se protéger parce qu'elle ne veut pas croire a un affrontement imminent et parce qu'elle espère que le petit problème se résoudra de lui-même.

➤ **La démission :**

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

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

➤ **La recherche de solution :**

C'est certainement la méthode la plus réaliste, les personne se sentent pleinement impliqués dans le conflit et essaient d'écarter tous les préjuges concernant la situation. Elles ont une véritable volonté d'aboutir a une résolution du problème dans le respect de l'autre. Pour elles le conflit doit déboucher sur un accroissement des gains pour chaque partie. La recherche de l'établissement de la confiance constitue une de cette attitude. Le type de réponse envisagé doit s'adapter a la nature du conflit.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Breard Richard et Pastor Pierre, op.cit, p.51, 53.

### **3- Le syndicat :**

#### **a) La création du syndicat :**

La création du syndicat a été dans un premier temps indirecte, avant d'être autorisée au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle (en 1835 en Angleterre) avec le développement de la négociation collective, l'étude des relations professionnelles se substitue à celle du mouvement ouvrier.<sup>1</sup>

#### **L'union générale des travailleurs algériens (UGTA)**

Est le seul syndicat actuellement reconnu par les pouvoirs publics algériens.

En effet, la confédération a été fondée le 24 février 1956 par Aïssat Idir, Mohamed Flissi, Ben Khedda, Benaïssa Atallah, Abane Ramdane, dans la mouvance du front de libération nationale Algérien. Depuis l'indépendance elle est l'unique syndicat considéré comme représentatif auprès des pouvoirs publics,

L'UGTA revendique environ 4 millions de membres, son secrétaire général est Abdelmadjid Sidi Saïd.

Pourtant l'histoire de l'UGTA se confond avec celle du mouvement national. Elle est née il y a exactement 60 ans avec pour mission de mobiliser des travailleurs algériens dans le cadre de la lutte de libération nationale.

Les décennies 1970 furent marquées par les nationalisations des hydrocarbures du février 1974, l'essor de l'investissement public et de l'industrialisation du pays.

A partir de 1980 le changement de cap politique et sa traduction sur le plan économique par le coup de frein donné au développement à travers la restructuration aux conséquences catastrophiques.

Le pluralisme syndical consacré par la constitution de 1989 devait permettre l'émancipation de l'UGTA par rapport au pouvoir.

---

<sup>1</sup> Teulon Frédéric, op.cit, p.14.

Le 20 octobre 2000 dans le 10 congrès national le statut de l'UGTA a adopté par les participants.

Le 30 septembre 2006 l'UGTA publie un plan du travail, « pacte national économique et social » et il considère comme les objectifs de syndicats dans les prochaines années.

Le mouvement syndicalisme il est très active en l'Algérie, On en recense près de 70 syndicats en Algérie mais tous n'ont pas le même degré de représentativité ni même d'autonomie<sup>1</sup>.

**En voici quelques uns :**

**Secteur public :**

**SNAPAP** : Syndicat national autonome des personnels de l'administration publique. Présent essentiellement dans le secteur public, surtout la santé. Revendique 250 000 adhérents.

**SNPS** : Syndicat national du personnel de la santé.

**SNPSP** : syndicat national des praticiens de santé publique.

**Éducation :**

**CNAPEST** : Conseil national autonome des professeurs de l'enseignement secondaire et technique. Implantation nationale. Non agréé par le pouvoir malgré sa forte représentativité. Revendique 64 000 adhérents. Agréé en 2007.

**SNTE** : Syndicat national des travailleurs de l'éducation. Agréé. Revendique 20 000 adhérents

---

<sup>1</sup> <http://www.europe-solidaire.org/spip.php?article13439>. Consulté le 11/05/2016.

**CNES** : Conseil national des enseignants du supérieur. Équivalent du Snes up français. Syndicat né d'une longue grève, il est largement représentatif et a été reconnu par les autorités en janvier 1992. Revendique 10 000 adhérents.

**SATEF** : Syndicat autonome des travailleurs de l'éducation et de la formation. Siège à Tizi Ouzou. Implanté dans 28 wilayas. Agréé par les autorités.

**CLA** : Conseil des lycées d'Alger. Syndicat d'enseignants et de personnel du secondaire. Non agréé malgré sa forte représentativité.

### **b) le rôle des syndicats :**

Sydney et Beatrice Web affirment que les syndicats ne sont pas formés pour exprimer la révolte ouvrière, mais pour défendre les salaires et obtenir des meilleures conditions de travail pour une catégorie de salariés, et donnent une explication directement économique de la formation des syndicats : leur rôle est de défendre le prix du travail. Cette action peut prendre trois formes différentes. La défense des intérêts acquis par la définition et le contrôle des classifications professionnelles, le contrôle de l'offre de main d'œuvre et enfin la revendication d'un salaire vital.

Les trois (3) catégories de stratégie syndicale :

- « La stratégie de l'assurance mutuelle » par la mise en place de système de solidarité (caisse de retraite, fond d'estimes a soutenir les grèves mutuelles) ;
- « La stratégie de la négociation collective » avec les employeurs qui prend la forme d'accord au niveau de l'entreprise, de la branche ou de la nation. Cette négociation peut être l'aboutissement d'une épreuve de force ;

- « La stratégie de l'action législative » le syndicat se transforme alors en groupe de pression en vue d'influencer le contenu des lois adoptées par les parlementaires.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Teulon Frédéric, op.cit, p.15.

*Chapitre : III*  
*La négociation des conflits de*  
*travail*

### I. La négociation:

La négociation est l'activité mettant en présence deux ou plusieurs parties (individus, groupe, délégation) qui en raison de leur interdépendance, veulent trouver une issue satisfaisante et non et non violente à une situation exigeant, de la part de chacun, la prise en compte de la réalité de l'autre.<sup>1</sup> La négociation nous apparaît alors comme une confrontation de protagonistes étroitement ou fortement indépendantes, liés par un certain rapport de force et présentant un minimum de volonté d'aboutir à un arrangement en vue de réduire un écart, une divergence afin de construire une solution acceptable au regard de leurs objectifs et de la marge de manœuvre qu'ils s'étaient donnée.<sup>2</sup>

La négociation est la première méthode de gestion des conflits. Il est évidemment contre productif de s'affronter avant d'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 relation.

Généralement la négociation se fait sur un intérêt ou une position. L'intérêt représente un besoin ressenti par quelqu'un. La position est une exigence vis-à-vis d'une autre partie. « Mon salaire est insuffisant exprime un intérêt. « je veux une augmentation » est une position. Celui qui exprime un intérêt pose un problème à lui-même et aux autres. Il invite l'autre à l'aider à le résoudre. Celui qui exprime une position met l'autre en position de défense.<sup>3</sup> Le besoin de négocier la solution d'un conflit implique l'existence d'un conflit. En pratique, pour le négociateur, cela signifie qu'il va devoir travailler avec un vécu

<sup>1</sup> Audebert Patrick, **la négociation**, édition d'organisation, Paris, 1995, p.34.

<sup>2</sup> Bellenger Lionel, **stratégies et tactiques de négociation**, 3<sup>ème</sup> édition ESF, Paris, 1999, p.17.

<sup>3</sup> Garby Thierry, op.cit, p.19.



douloureux qui aura, le plus souvent, fait naître des frustrations chez une partie au moins et fait apparaître une certaine agressivité entre les différentes parties.<sup>1</sup>

### **1. Préparer la négociation :**

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

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

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

- Elle s'utilise quels que soient le contexte et l'objet de la négociation concernée (une négociation d'achat comme la gestion d'un conflit social) ;

---

<sup>1</sup> Ibid, p.15.

- Elle se justifie quelle que soit la complexité de la négociation (depuis une négociation entre deux personnes à propos d'un objet unique jusqu'à une négociation multipartite comportant plusieurs dizaines de thèmes en discussion) ;
- Elle apporte des résultats quel que soit le temps dont on dispose pour l'utiliser (d'une heure à plusieurs semaines, en fonction de l'importance de cette délégation) ;
- Elle mobilise une seule personne ou deux (comme un mandataire et son mandant discutant du mandat de négociation) ; ou encore un groupe (une délégation), voire l'autre négociateur, etc. ;
- Le fait pour l'autre négociateur d'employer cette même méthode accroît encore son efficacité et facilitera d'autant la négociation.

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

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

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

**Tableau N° 1** : les dix atouts de préparation selon trois dimensions.<sup>1</sup>

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

Source : Birien Jean-Louis, **pratiques des relations et négociation sociale**, 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2006, p.39, 41.

## 2. La négociation en gestion des conflits :

La négociation en gestion des conflits peut être décrite comme étant une dynamique complexe visant à régler un conflit surgissant entre des partenaires qui se reconnaissent comme étant différents. Le processus de négociation se doit être coopératif, où les deux parties en situation conflictuelle cherchent une solution qui est mutuellement bénéfique. La solution du conflit est alors intégrative.<sup>2</sup> Pour prévenir à ce type de négociation, certains auteurs soulignent l'importance de chercher des moyens pour que les ressources d'une partie en conflit correspondent aux intérêts de l'autre partie.<sup>3</sup>

## 3. Les différentes techniques des négociations :

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

<sup>1</sup> Birien Jean-Louis, **pratiques des relations et négociation sociale**, 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2006, p.39, 41.

<sup>2</sup> Boy J.C. Dudek et S. Kushel, **management de projet fondement, méthodes et techniques**, DEBOEK Université, Paris Bruxelles, 2003.

<sup>3</sup> Adelson. B, **developing strategic alliances: A framework for collaborative negotiation in design**, research in ingeneering design, London, 1999.

➤ **La technique des pivots :**

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

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

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

➤ **La technique "point par point ":**

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

➤ **La technique des bilans :**

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

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

➤ **La technique des quatre marches :**

Il s'agit d'un jeu de repli dans lequel il évoque les solutions de manière progressive. Il s'agit de présenter d'emblée quatre solutions et non pas deux

comme c'est souvent fait de manière caricaturale. La première solution est au-delà de son propre seuil de rupture, elle est beaucoup trop avantageuse pour l'autre et dramatique pour soi. C'est en fait une solution de pure forme. La seconde solution est peu avantageuse mais acceptable pour soi et excellente pour l'autre. La troisième est l'inverse de la seconde, finalement la quatrième est l'inverse de la première : idéale pour soi et inacceptable pour l'autre.

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

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

#### **4. Les caractéristiques de la négociation :**

##### **a) La négociation est un domaine d'étude de la sociologie :**

La négociation est une activité qui met en interaction plusieurs acteurs qui confrontent à la fois à des divergences et des interdépendances, choisissent de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable.<sup>1</sup> Sur un plan sociologique, cette définition est prospère, la combinaison des termes «interaction», «acteurs», «divergences» et «interdépendances» usuels dans le vocabulaire de cette discipline, résumant l'originalité de cette activité.<sup>2</sup>

Alors, à quoi peut servir une sociologie de la négociation?

<sup>1</sup> Dupont C, **la négociation conduite, théorie, applications**, DALLOZ, paris, 1994, p.11.

<sup>2</sup> Bourquer R.et Thuderoz C, **sociologie de la négociation**, édition, la découverte, paris, 2002, p.31.

- À comprendre son originalité comme mode de discision, et à résolution des conflits et des litiges.
- À comprendre la négociation comme une rencontre d'acteurs sociaux, s'affrontant autour d'enjeux, en conflit d'intérêts, mais interdépendants.
- Comme un processus, avec ses étapes et ses moments forts, où des individus mobilisent des stratégies, s'essayent a diverses tactiques ou manœuvres, et où la question du pouvoir est donc un enjeu important.
- Comme un mode de production de règles et d'identités sociales, comme un outil de partage ou de création des richesses.
- Enfin, comme une activité relationnelle inscrite dans des contextes sociaux qui lui donnent un sens, ou qui l'influencent, cette activité étant elle-même codée, structurée par des règles.<sup>1</sup>

#### **b) La négociation a des conditions :**

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

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

#### **c) Caractère public ou privé de la négociation :**

Les négociation dans les conflits de travail son beaucoup plus de caractère public que privé, car elle se déroulent entre les représentants mandatés qui doivent rendre compte a des auditoires, ces derniers peuvent énormément

---

<sup>1</sup> Op.cit, p. 24,25.

<sup>2</sup> Bourquer R.et Thuderoz C, op.cit, p. 6.

influencé le déroulement de la négociation d'une manière directe ou indirecte ; leur présence a la table de négociation n'est pas obligatoire puisqu'ils sont pris en compte, c'est-à-dire «chaque individu ou groupe qui n'est pas directement impliqué dans la négociation, mais auquel le négociateur se réfère afin de déterminer ses choix dans la conduite de la négociation».<sup>1</sup>

#### **d) La négociation pour créer ou recréer la confiance :**

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

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

- Il faut permettre à la frustration de l'autre de s'exprimer et de montrer qu'on la prend en considération. Cela le permet car celui qui aura été entendu, sera beaucoup plus prêt à vous entendre.
- Il faut capitaliser sur le vécu positif antérieur, s'il en existe un.
- Il faut souligner qu'on croit ou qu'on voudrait croire en l'autre pour pouvoir atteindre un accord.<sup>2</sup>

### **5. Les principes de négociation :**

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

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

---

<sup>1</sup> Lewicki R et Litterer A, **negotiations**, Irwin, Homewood, 1985, p.214.

<sup>2</sup> Garby Thierry, op.cit, p.17, 18.

➤ **Rationalité :**

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

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

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

➤ **Somme positive :**

Chaque partie choisit le résultat qu'elle préfère.

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

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

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

Dans une négociation conflictuelle, les possibilités sont affectées d'un coefficient de risque, et d'un autre tenant compte du temps nécessaire pour obtenir une décision finale, et de l'avoir exécutée ; moins les frais, moins les



intérêts, moins la valeur du temps perdu à gérer le procès, et moins bénéfice qu'on pourra faire des sommes obtenus amiablement. Tout ce qui est nettement en au-dessus de ce chiffre est assurément bon à prendre ; tout ce qui est en dessous doit être rejeté. Et ce qui est autour est considéré comme le point d'équilibre de la négociation.

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

➤ **Equivalence :**

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

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

➤ **Réciprocité :**

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

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

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

➤ **Distribution :**

Dans un processus de négociation, il n'est pas question d'efficacité ou de recherche de perfection. Il se peut que le résultat le soit, mais ce qui importe c'est que le résultat permet à chaque partie de satisfaire ses intérêts, sinon, elles

chercheront d'autres solutions. Ainsi toute négociation doit se référer à des règles ou principes de comportements consensuels qui évitent les situations, où une seule exercerait son pouvoir.

### **6. Les stratégies de négociation :**

À travers la planification des parties en conflit des objectifs et des moyens pour les atteindre, ils mettent au point des stratégies qui jouent un rôle majeur dans le choix des tactiques aux différentes étapes du déroulement de la négociation, car selon M.CROZIER et FRIEDBERG celui qui : «gagne en négociation est celui qui rendra imprévisibles ses propres choix, tout en rendant prévisibles ceux de l'autre».<sup>1</sup> A. RAPOPORT définit ça de façon assez classique en théorie des jeux, comme : un plan prédétermine donné par un joueur avant le début de la partie, prévoyant le choix qui sera fait dans les différentes situations pouvant se présenter au cours du jeu.<sup>2</sup> Le négociateur envisage ainsi, par avance, avec les informations qui sont les siennes, une certaine manière de négocier, notamment en choisissant une orientation plutôt coopérative (de type NI), ou plutôt conflictuelle (de type ND). Cette orientation, souligne J. ROJOT «sera déterminée par l'équilibre résultant de la somme pondérée des effets produits».<sup>3</sup> Par divers facteurs : la nature des relations entre les parties, les rapports des forces, son type, sa nature, son origine, les thèmes en débat, le poids respectif des enjeux, et l'existence éventuelle d'une solution de rechange (la MESORE, selon la traduction usuelle de BATNA ; ou les trois A selon la proposition de DUPONT).<sup>4</sup>

### **7. 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.

<sup>1</sup> Bourque R. et Thuderoz C, op.cit, p.53.

<sup>2</sup> Rapoport Anatol, **fight, games and debates**, university of Michigan press, Ann Harbor, 1960, p.142.

<sup>3</sup> Rojot Jacques, **la négociation**, Vuibert, paris, 1994, p.106.

<sup>4</sup> Bourque R. et Thuderoz C, op.cit, p. 46,47.

Dans la première étape, les négociateurs sélectionnent le cadre. Ils définissent le nombre de négociateurs et leurs statuts. En suit, ils étudient les normes culturelles qui peuvent influencer la négociation. Ils se renseignent sur les négociateurs adverses : quels sont leurs particularités, forces faiblesses, styles, sensibilités, et stratégies habituelles. Ils fouillent les arguments des parties qu'ils représentent.<sup>1</sup>

Voici une question à se poser en préparation d'une négociation. Viendra alors la question de savoir comment faire pour que tous ceux que nous souhaitons y voir viennent et que ceux que nous n'y voulons pas voir s'en tiennent éloignés.

Une des plus importantes et difficiles tâches du gestionnaire de conflits est de révéler aux négociateurs tous les aspects de la négociation qu'ils devront mener et de s'assurer qu'ils ont préparée complètement et avec tout le sérieux nécessaire.<sup>2</sup>

Dans 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 conforme 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 le détail 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.

Cette deuxième étape peut comprendre plusieurs réunions. La définition du problème, la recherche de critères objectifs, la reconnaissance des intérêts de

---

<sup>1</sup> Breard Richard et Pastor Pierre, op.cit, p. 191.

<sup>2</sup> Garby Thierry, op.cit, p.31.

chacun est des oppositions qui exigent du temps et, parfois, le recours à des experts extérieurs. On propose, on mesure ce que l'on obtient en retour. On met en avant les avantages, on discute des inconvénients.

Le principe de cet étapes est que les parties adverses parviennent à un accord, même si ce n'est qu'un accord de principe, de façon à relancer le processus de négociations dans de meilleures conditions.

La troisième étape se conclut par un accord. Les stratégies 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 imposé à l'adversaire. La détérioration du climat entraîne un coût parfois considérable.<sup>1</sup>

### **8. Terminer la négociation :**

Entamer la négociation est difficile, la mener est un art et la poignée de main n'est pas suffisante pour la conclure. La négociation aura été inutile, si elle a abouti à un malentendu, à un accord bancal ou inexécutable. Le gestionnaire de conflit doit analyser la solution trouvée pour en assurer la validité.<sup>2</sup>

## **II. Les méthodes alternatives :**

### **1. La conciliation :**

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

<sup>1</sup> Breard Richard ET Pastor Pierre, op.cit, p.193.

<sup>2</sup> Garby Thierry, op.cit, p.32.

### 1. La médiation :

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

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

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

### 3. L'arbitrage :

L'arbitrage est une justice privée par laquelle la résolution d'un différend est sous-traité à la connaissance des juridictions de droit commun pour être soumise à des personnes pour l'occasion de la fonction de juger.<sup>2</sup> Constitue de demander à un ou plusieurs tiers de statuer sur le litige par une décision liant les parties. Ce ou ces tiers ne sont pas des juges étatiques, mais des personnes privées qui sont choisies par les parties, soit directement, soit par le biais d'une institution d'arbitrage qui se charge de les désigner.<sup>3</sup> Il dispose d'un pouvoir de contrainte et appuie son jugement sur des lois, des règles, des valeurs communément admises. L'arbitrage est appropriée aux infractions, manquements ou transgressions classiques.<sup>4</sup> L'arbitrage a ceci de commun avec

---

<sup>1</sup> Lascaux Jean-Louis, **pratique de la médiation**, édition ESF, Paris, p.19.

<sup>2</sup> Caparasse Olivier, **les sociétés et l'arbitrage**, édition Brylant, Bruxelles, 2002, p.9.

<sup>3</sup> Garby Thierry, *op.cit.*, p.10.

<sup>4</sup> Carré Christophe, **sortir des conflits avec les autres**, édition Eyrolles, Paris, 2004, p. 185.

la justice étatique qu'il tranche le litige. La sentence arbitrale qui en résulte, tout comme une décision judiciaire, s'impose aux parties. Celles-ci ont, certes, choisi librement de se soumettre à l'arbitrage, et ce faisant choisi leur juge elles-mêmes d'un commun accord, mais elles ne sont pas ensuite maîtresses de la décision qui en résulte et ont, dès la signature de la clause, accepté d'avance et irrévocablement de se soumettre à ladite décision quelle soit, sauf cas exceptionnel de recours.

Cette perspective d'une décision contraignante et quasi-définitive peut inciter à chercher d'autres voies de résolution des conflits que l'entreprise maîtrisera davantage.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Moissina D'Harcourt Marie-Caroline, **la pratique de l'arbitrage au service de l'entreprise**, édition Economica, Paris, 2002, p.13.

# *Partie pratique*

*Chapitre : IV*  
*Les conflits collectifs de travail*  
*chez TRANSBOIS*



**La présentation et fonctionnement de l'entreprise TRANSBOIS****Introduction**

Nous présentons également l'historique de l'Entreprise TRANSBOIS, sa situation géographique, rôle, mission et objectifs, moyen matériel de l'entreprise et nature d'activité de l'entreprise. Puis, nous mettrons en lumière l'organisation de l'entreprise et les procédures d'ajustements de SRH au sein de l'Entreprise.

**1. La présentation de l'entreprise TRANSBOIS**

C'est une société de transformation de bois de Bejaia par abréviation (TRANSBOIS), c'est une entreprise publique économique (société par action SPA avec un capital de 284 250 000 DA). Cette entreprise a pour objet de fabrication des panneaux particule ou aggloméré, de latté, de contreplaqué, placage tranches, ou bien d'une manière générale, elle pratique toutes activités de production liées au bois et à sa transformation.

Elle a été inauguré le 24/11/1972 par le défunt président de la république Houari BOUMEDIENE et mit en service en 1973, elle compare trois chaines de production principal de transformation de bois par l'utilisation de machines, et de l'équipement mécanique notamment, dans l'opération de sciage, écorchage, placage, pansage, etc.

L'unité est située dans la zone pré-portuaire (arrière port) en bordure de la route nationale n° 12 sur une surface totale de 14,8 hectares.

**1.1. Historique de TRANSBOIS**

Afin de subvenir aux besoins de l'Algérie en BOIS et ces dérivés, les autorités nationales ont créé la société nationale des lièges (SNL), le 22 février 1968 est née la société nationale des industries du BOIS «SNIB», quatre années après, suite à l'ordonnance du 03-10-1972, ces deux sociétés se sont regroupées dans

le cadre d'une stratégie de développement et d'expansion de industries lièges, est née alors la Société Nationale des Lièges et du Bois (SNLB).

Depuis sa création la maîtrise de sa gestion et son contrôle sont devenus un problème majeur pour les responsables qui ont pensé par la suite à une spécialisation des fonctions, la société et ainsi prise en charge par des structures distinctes de la production et de la commercialisation. C'est dans cette optique que la «SNLB», a été restructurée suivants différents secteurs d'activités, le 30-06-1983 pour donner naissance aux entreprise suivants :

- Entreprise Nationale de Liège (ANL)
- Entreprise Nationale d'Achat et Transformation des Bois (ENATB)
- Entreprise Nationale des Article Quincailleries Serrurier (ENAQSA)
- Entreprise Nationale de Menuiserie Générale et de Préfabriqué (ANMGP)

La réalisation de la majorité de ces entreprises, a été effectuée par des sociétés étrangères en l'occurrence des sociétés belges.

La «SNLB» s'approvisionnait à partir de la SONACOB, le 01-06-1998 l'entreprise TRANBOIS-SPA a été filialisé à l'issue de la structuration de l'ENATB passant aussi à l'autonomie. Les 10 juin 1998 selon les termes de la note du 28 mars 1998 de monsieur le directeur général de l'ENATB (l'entreprise nationale de transformation de bois). Actuellement devenue le groupe WOOD MANUFACTURE (W.M).

L'ancienne unité de production, après la transformation juridique, devient société commerciale de forme société par action (SPA), est filial de groupe W.M. sous le nom Entreprise Public Economique (EPE-TRANSBOIS), l'entreprise de transformation de bois de Bejaia dont le capital et de 284 250 000 000DA entièrement détenu par le groupe W.M. et dont le siège est situé à Bejaia. Donc au plan juridique définitivement constituée après son inscription au

registre de commerce, l'ouverture d'un compte bancaire et la libération en numéraire du premier apport du capital.

## **1.2. Situation géographique**

L'unité TRANSBOIS de Bejaia bénéficie d'un emplacement géographique stratégique dans l'exercice de son activité car elle n'est qu'à deux kilomètres du centre-ville. Et ce situé dans une zone portuaire proximité des routes nationales N°9, N°21, et le chemin de fer ce qui diminue très sensiblement les coûts de transport car la matière première provienne essentiellement par voie navale des pays Européens et Africain.

Elle s'étend sur une superficie de 14,8 hectares dont une partie est occupé par le parc de réception du bois, les parcs de première transformation des agrumes et l'autre partie est constitués de l'atelier de production de maintenance les locaux administratifs les magasins de stockages (produit finis) et deux hangars pour les chaudières.

## **1.3. Rôle de l'entreprise TRANSBOIS :**

E.N.A.T.B a pour rôle de satisfaire les besoins nationaux en matière produit des industries de bois, elle participe à la construction de logement à leur équipement par le billet de son secteur meuble.

Tout au cours de son évolution la SNLB a bénéficié hors des plans de développement des crédits lui permettant de renouvellement de son équipement de production.

La réalisation de nouvelle unité de production est élargie ainsi que son champ d'action.

**1.4. Missions et objectifs principaux de l'entreprise**

TRANSBOIS –SPA est la plus grand et importante société de transformation du bois en Algérie, sa mission s'inscrit essentiellement dans le cadre du développement du secteur de l'industrie «filère bois et dérivés». Cette entreprise a donc pour objectif :

- Production et commercialisation du bois et dérivé ;
- Satisfaire le marché local et besoin de entreprises menuiserie générale et d'ameublement (produits semis finis et finis) ;
- Création du poste de travail ;
- L'élargissement de la distribution au niveau national, ainsi que la relance de l'économie en particulier ; Réalisation des bénéfices ;

**1.5. Moyen matériel de l'entreprise TRANSBOIS :**

TRANSBOIS est une grande entreprise de Bejaia par abréviation TRANSBOIS-SPA est la principale société en Algérie, ayant cumulé un indéniable savoir-faire dans le domaine de la transformation de bois d'essence locale, exotique et européenne notamment, la fabrication et la commercialisation de panneaux 100% bois, panneaux partiels ou agglomérés, latté, contreplaqué, et placage déroule grâce à son expérience acquise 42ans. Durant ces années, TRANSBOIS a capitalisée une maitrise réel de son métier dans le strict respect de bonnes pratique de fabrication, autrement dit, autant d'atouts qui répondent aux attentes de sa clientèles à travers l'entreprise pour satisfaire les besoin de la clientèle.

**1.6. Nature d'activité de l'entreprise :**

TRANSBOIS est spécialisé dans la fabrication des panneaux industriels (contreplaqué latté, particules), placage, tranchage et sciage (madriers planche, plateaux).

**2. Organisation de l'entreprise TRANSBOIS** : elle s'organisée comme suit :

**2.1. La direction générale :**

**a- Le Président Directeur Général**

Le PDG est responsable du bon fonctionnement du plan stratégique de l'entreprise, et en cas d'absence, le cadre dirigeant assure l'intérim.

**b- Cadre Dirigeant :**

Il est le bras droit du PDG et son assistant permanent, il assure le suivi et la gestion de toutes les directions de l'entreprise, son contrat pour la charge de directeur Administrative et Finance est un contrat de durée déterminé.

**c- Contentieux**, ayant pour mission :

-Assurer le conseil, la veille juridique, la prévention de risque et la défense de 96 l'entreprise dans le domaine de droit ;

-Respecter la législation et la réglementation et de les adapter aux besoins de l'entreprise par l'étude et l'interprétation des textes juridiques ;

-S'associer à toutes les grandes décisions commerciales, financières et techniques ;

-Evaluer les risques d'opérations menées et imaginer les montages juridiques les plus avantageux pour l'entreprise

**d- Le Secrétaire :**

Ses travaux sont liés à la direction générale (la saisie, tris du courrier, etc.)

**E- marketing** : ayant pour mission :

-D'élaborer et proposer à la direction générale la stratégie et la politique commerciale de l'entreprise ;

-Déterminer les orientations stratégiques, les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en place, après analyse et évaluation des différentes composantes du marché ;

-Animer, coordonner et contrôler, avec les collaborateurs, les activités de conception et de mise en œuvre nécessaires au développement sur le marché des biens ou des services proposés par l'entreprise.

**f- Audit :** ayant pour missions

-D'observer et analyser afin d'identifier et d'évaluer les risques par le biais d'un ensemble de règles et de procédures ;

-Diagnostiquer en effectuant une synthèse des informations recueillies et identifier l'origine des anomalies éventuelles ;

-S'assurer aussi de la bonne circulation de l'information entre les différents services de l'entreprise.

**g-La Direction Administratif et Moyens:**

Elle comprend deux département : département administration et moyens et le département comptabilité et finances.

## **2.2. Département administration et moyens**

Le chef de département administration et moyens, occupe un poste très sensible et sa principale tâche est d'assurer le suivi de carrière de son personnel et il veille à l'application de réglementation et les procédures en vigueur et les décisions prises au sein de son département qui comprend les services suivants :

-Service Ressource Humaine

-Général Service Moyen (SMG)

-Service Formation

**a-Département de Comptabilité:** il est chargée de :

Il élabore le budget des investissements, le budget des charges, la gestion de trésorerie (dépenses, recettes et déplacement), la tenue des inventaires, et le budget d'exploitation finance et comptabilité.

Le département de comptabilité comprend les services suivants :

-Service Comptabilité Générale ;

-Service Finances ;

-Service Analytique.

### **b-Département Commercial**

La tâche de cette direction consiste en approvisionnement en matière première (local et importation) conformément aux besoins de la production. Elle est chargée aussi d'organiser la distribution, ainsi que la satisfaction de besoin, la mise en place des produits à travers tout le pays. La direction commerciale comprend les services suivant :

-Service de vente et Recouvrement

-Service d'Approvisionnement

-Service de Gestion de Stock

### **2.3. Direction de Maintenances**

Elle intervient dans toutes les entreprises préventives, de mécanique générale ou électrique en cas de panne, prendre en charge les études de conceptions et d'aménagements.

Le rôle de la direction à travers ces département et services sont :

-Instaurer des meilleures méthodes de travail ;

- Se rendre compte à tout moment de l'état et des modifications des machines ;
- Arriver à minimiser l'importation de la pièce de recharge par la recherche des moyens de leurs réalisations ;
- Mettre à jour la documentation, technique au fur e à mesure des modifications et améliorations effectuées sur les machines ;
- Assurer la gestion de la pièce de rechange ; Elaborer la situation périodique et le rapport mensuel.

#### **2.4. Direction de production**

Cette direction est dirigée par un directeur, qui assure le contrôle et le suivi des différentes chaines de fabrication.

**Tableau N°2: Nombre d'effectifs au sein de l'entreprise TRANSBOIS du mois de DECEMBRE 2015**

	<b>Permanent</b>	<b>Contractuel</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Cadre</b>	24	14	<b>38</b>
<b>Maitrise</b>	50	04	<b>54</b>
<b>Exécution</b>	127	60	<b>187</b>
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>78</b>	<b>279</b>

Source : document interne de l'entreprise TRANSBOIS

### **3. Les procédures d'ajustements de SRH au sein de l'Entreprise TRANSBOIS**

Le service des ressources humaines au sein de l'Entreprise TRANSBOIS et aussi à contribution dans la prévention des accidents, soit en soutenant les superviseurs dans leurs efforts de formation, soit en mettant sur pied des programmes de sécurité stimulants par exemple, placardent des affiches sur lesquelles on peut lire le slogan « Sécurité l'affaire de tous».



**3.1. Recrutement :**

La fonction de recrutement à TRANSBOIS joue un rôle primordial dans le SRH en cherchant les candidats susceptibles de satisfaire les besoins exprimés et répondant aux exigences demandées.

Mais ces derniers jours la fonction de recrutement est bloquée au sein de TRANSBOIS-SPA, surtout quand il s'agit du recrutement externe étant donné que cette entreprise est issue d'une restriction suite à une liquidation et aux licenciements et aux sureffectifs et pour combler les postes vacants, l'entreprise procède à un mouvement interne des effectifs soit par la promotion ou par mutation inter service.

Dans cette entreprise la politique de recrutement est basée essentiellement sur le recrutement par le contrat de travail à durée déterminée renouvelable après l'expiration de la durée de validité. Le directeur générale (PDG) privilégie les mutations interservices et les promotions du personnel. Son objectif est d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et aussi minimiser les charges qui concernent le salaire.

**La détermination du besoin et la déclaration de la vacance du poste :**

Avant de lancer une campagne de recrutement l'entreprise a la détermination du besoin qui peut être due par un départ, une création d'un poste et une mutation. L'expression du besoin est faite par les responsables des structures concernées, cette demande sera transmise au chef du personnel qui va de son tour la transmettre au directeur, ce dernier va juger la nécessité de recruter ou non.

Après l'accord du directeur sur le recrutement, le premier acte à faire est la publicité du poste vacant et les conditions d'accès à ce poste après avoir analysé et déterminé le profil qui lui correspond. Dans l'entreprise TRANSBOIS, cette vacance du poste se fait publier selon les modes suivants :

- Offre d'emploi auprès des services publics ;
- Affichage interne, lors d'une mutation et promotion ;
- Annonce par voie de presse comme le journal et la radio ;

Après avoir identifié ses besoins, l'entreprise essaye en premier lieu de recruter à l'aide de l'ANEM, en lui envoyant une demande bien précise concernant le profil du candidat recherché. L'ANEM a une mission d'envoyer les candidats qui correspondent aux besoins de l'entreprise pendant 21 jours, donc l'ANEM envoie ces candidats et l'entreprise va les recevoir pour un entretien afin de choisir le bon candidat parmi d'autres. Mais si l'ANEM n'envoie personne au bout de 21 jours, l'entreprise a le droit de choisir d'autres méthodes telles que la presse, la radio, pour trouver la personne correspondant au poste vacant.

### **3.2. Formation :**

Il existe deux types de formation au sein de l'entreprise TRANSBOIS :

- Formation interne
- Formation externe

La formation interne se fait par les ouvriers qu'ils ont déjà un savoir-faire au sein de l'entreprise quand il y'a un besoin lors de départ en retraite et l'acquisition des nouvelles machines, cette formation est faite par le but de mieux adapter les travailleurs dans leur nouveau poste de travail.

La formation externe est une formation très coûteuse pour l'entreprise, puisque ça se déroule en générale dans un institut externe (la plupart de ces formations se passent à Alger) celle-ci concerne que les cadres de l'entreprise.

Après avoir suivi la formation, il y aura une évaluation à froid faite par les supérieurs hiérarchiques pour mieux apprécier le niveau de compétence de ces collaborateurs.

### **3.3. Rémunération**

La rémunération au sein de l'Entreprise TRANSBOIS est fondée sur une grille de salaire.

**La grille de salaire** de l'Entreprise TRANSBOIS est une grille indiciaire exclusivement verticale. Chaque poste a une valeur indiciaire (allant de 1 à 25). Les postes ayant une même valeur indiciaire sont regroupés en un grade. Le directeur n'étant pas concerné par cette grille de salaire mais par des dispositions de rémunération d'un contrat de performance.

Présentation de l'indice des groupes socioprofessionnels :

-Agent d'exécution de l'indice 01 à l'indice 09 ;

-Agent de maîtrise de l'indice 10 à l'indice 13 ;

-Cadre de l'indice 14 à l'indice 25 ;

### **3.4. Promotion :**

La promotion sanctionne le développement des connaissances et des qualifications professionnelles des travailleurs par une nouvelle affectation à un poste de travail qui lui confère un grade supérieur à celui qui était le sien.

Elle suppose l'occupation durable d'un nouveau poste.

La promotion au sein de TRANSBOIS se fait par la proposition de la voie hiérarchie, le SRH l'envoie au PDG pour l'approbation, une fois le PDG l'approuve le SRH établit une décision de mise à l'essai.

Le travailleur à promouvoir accomplit sur le poste à occuper, une période d'essai destinée à apprécier ses qualités et capacités professionnelles, et à mieux le préparer pour l'accomplissement des tâches du nouveau poste de travail.

Aussi, durant la période d'essai, le travailleur fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation par la hiérarchie sur la base de travaux qu'il a réalisés.

Cette période d'essai ne peut excéder :

- Quatre (4) mois pour le groupe exécution
- Six (6) mois pour le groupe maitrisent
- Douze (12) mois pour le groupe cadrent.

Dans le cas le travailleur ne pas bien assimiler pendant son période d'essai son responsable lui rajoute encore quatre (4) mois de plus, selon le résultat obtenus, soit confirmé dans le poste, soit réintégré a son poste d'origine.

**I. Analyse et interprétation des résultats****1- Les caractéristiques de la population d'étude**

Dans une recherche quantitative, les études sont basées sur l'analyse des données du questionnaire pour dégager les éléments principales, pour cela on a divisé notre questionnaire en trois axes essentiels.

**Axe n 01 : relatif aux données socioprofessionnelles de notre échantillon d'étude.**

**Tableau 03 : la répartition de l'échantillon selon le sexe.**

Sexe	F	%
Masculin	72	80
Féminin	18	20
Total	90	100

Ce tableau illustre la composition de l'échantillon selon le sexe. Les chiffres indiquent un avantage remarquable pour le sexe masculin avec 80 %. Tandis que les femmes représentent seulement 20 %. Cette différence s'explique par la nature du travail au sein de Transbois, qui est en grande majorité exécutif par exemple « fraiseurs, trieur classeur, magasinier, opérateur » et que les femmes occupée des postes dans l'administration.

**Tableau 04 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.**

Niveau d'instruction	F	%
Primaire	41	45.55
Secondaire	26	28.88
Moyen	16	17.78
Universitaire	7	7.77
Total	90	100

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

Le tableau montre que les employés de niveau d'instruction primaire avancée avec 45.55 %. Et suivis par le niveau secondaire qui représente un pourcentage de 28.88 %. Puis le niveau moyen avec un taux de 17.78 % et finalement les employés ayant un niveau universitaire qui représente 7.77 % de l'échantillon étudié.

On remarque que le niveau primaire et secondaire le plus imposant par ce que la majorité des salariés dans l'entreprise transbois travaillent dans les ateliers comme des agents de maîtrises ou agents d'exécutions et alors ils n'ont pas besoin d'un niveau scolaire très élevé pour exécuté le travail.

**Tableau 05 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge.**

Age	F	%
[20-25]	2	2.22
[26-30]	7	7.77
[31-35]	17	18.88
[36-40]	22	24.44
[41-45]	15	16.66
[46-50]	13	14.44
[51-55]	13	14.44
[56-60]	1	1.11
Total	90	100

Le tableau ci-dessus illustre la composition de la population d'étude selon la catégorie de leurs âges qui se situe entre [20 ans-60 ans]. Le point remarquable dans le tableau est que la catégorie d'âge de [36ans-40 ans] est la plus imposante avec le taux de 24.44 %, suivie par la catégorie d'âge de [31 ans-35 ans] avec un pourcentage de 18.88 %, et la catégorie d'âge de [36 ans-40 ans] avec un taux de 16.66 %, puis on remarque les deux catégories [46 ans -50 ans] et [51 ans-55 ans] avec un taux de 14.44 %, et les catégories d'âge les moins imposantes sont celles de [26ans-30ans] avec un taux de 7.77 % et [20ans-25ans] de 2.22 % et finalement [56ans-60ans] avec un taux de 1.11 %.

En remarque avec les chiffres de tableau que dans l'entreprise transbois il y a un équilibre dans la catégorie d'âge qui veut dire que l'entreprise connaît une gestion de recrutement stable.

**Tableau 06 : la répartition de la population selon la catégorie socioprofessionnelle.**

Les catégories	F	%
Cadre supérieur	6	6.66
Cadre moyen	13	14.44
Agent de maîtrise	21	23.33
Agent d'exécution	50	55.55
total	90	100

Le tableau ci-dessus montre que notre échantillon est dominé par la catégorie des agents d'exécution avec 55.55 %, suivie par les agents de maîtrise avec un taux de 23.33 %, puis les cadres moyens avec 14.44 %, et finalement les cadres supérieur avec taux de 6.66 %.

Les chiffres du tableau montrent que il ya un avantage pour les agents d'exécutions et suive par les agents de maîtrises car la majorité du travail dans l'entreprise transbois est de nature exécutif.



**Tableau 07 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.**

Ancienneté	F	%
[01-05]	10	11.11
[06-10]	16	17.78
[11-15]	23	25.55
[16-20]	17	18.89
[21-25]	12	13.33
[26-30]	12	13.33
Total	90	100

Les données du tableau ci-dessus montre que la catégorie d'ancienneté la plus imposante de notre population d'étude est les catégories de [11ans-15ans] avec taux de 25.55 % après [16ans-20ans] avec pourcentage de 18.89 % après [06 ans-10ans] avec taux de 17.78, suivie par les deux catégories [21ans-25ans] et [26ans-30ans] avec taux de 13.33 %, tandis que le catégorie d'ancienneté de [01an-05ans] est la moins imposante avec un taux de 11.11%.

Les données du tableau montrent que l'entreprise donné l'importance à la continuité dans le travail.

**Tableau 08: la composition de l'échantillon d'étude selon le salaire mensuel.**

Salaire	F	%
10.000 - 15.000 DA	20	22.22
15.000 - 20.000 DA	25	27.77
20.000 - 25.000 DA	30	33.33
25.000 - 30.000 DA	11	12.22
30.000 DA et plus	4	4.44
Total	90	100

Ce tableau illustre le salaire mensuel des salariés de l'échantillon d'étude.

Les données du tableau montre qu'un grand pourcentage des salariés ont un salaire entre [20.000 -25.000 DA [avec un taux de 33.33 % et salaire entre [15.000-20.000 DA] avec taux de 27.77 %, suivie par le salaire entre [10.000-15.000 DA [avec un taux de 22.22 % et un pourcentage de 12.22 % pour le salaire entre [25.000-30.000DA [et seulement 4.44 % qui en salaire supérieur à 30.000 DA.

En retrouve par les données du tableau chez l'entreprise Transbois un grand pourcentage des salariés ont un salaire bas avec pourcentage de 83.33 % un salaire entre [10.000-25.000 DA [.

**Axe n 02 : relatif a la présence des conflits collectifs au sein de l'entreprise.****Tableau 09 : la situation de la tension au travail selon le sexe.**

Tension au travail	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	T	%
Sexe						
Masculin	63	87.5	9	12.5	72	100
Féminin	12	66.66	6	33.33	18	100
Total	75	83.33	15	16.66	90	100

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

Le tableau montre un pourcentage de 83.33 % de réponses « oui » contre 16.66 % de réponses « non ».

Les tensions au travail sont des repères à des conflits. Ils apparaissent fréquemment dans un lieu de travail pour des raisons multiples. D'après les pourcentages du tableau, on constate le conflit s'incruste dans les deux catégories de sexe que ce soit les hommes ou les femmes, nul d'eux n'est écarté, mais on distingue selon le tableau, que les hommes ont plus tendance à entrer en conflit avec taux de 87.5 %, cela revient ce que les hommes ne craignent pas de monter leurs mécontentements et leurs désaccords face à une situation, qu'ils rencontrent contrairement aux femmes qui marquent un pourcentage de 66.66 %.

**Tableau 10 : la situation de la tension au travail selon la catégorie socioprofessionnelle.**

Tension Au travail  catégorie socioprofess	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	T	%
Cadre supérieur	2	33.33	4	66.66	6	100
Cadre moyen	8	61.53	5	38.46	13	100
Agent de maitrise	17	80.95	4	19.04	21	100
Agent d'exécution	48	96	2	4	50	100
Total	75	83.33	15	16.66	90	100

Le tableau illustre un croisement entre la variable de la catégorie socio-professionnelle des enquêtés et celle du taux de présence des situations de tension au travail.

On remarque un pourcentage de 83.33 % des enquêtés qui ont dit oui pour l'existence de tensions dans leur lieu de travail, et a l'autre coté 16.66 % des salariés ont dit non, dont on voit qu'il touche beaucoup plus la catégorie des agents d'exécution avec un pourcentage de 96 %, puis les agents de maitrises avec un taux de 80.95 %, après les cadres moyens avec un taux de 61.53 %, et finalement la catégorie des cadres supérieurs avec un taux de 33.33 %, ce taux parce qu'ils les cadres supérieurs moins ressentir une pression qui ferait éventuellement montrer les tensions.

La variation des taux de tensions dans un lieu de travail chez les salariés par rapport à leurs catégories, est due à la nature de travail. Cette domination des agents d'exécution vient du fait qu'ils sont nombreux par rapport aux autres

catégories socioprofessionnelles et ils subissent des pressions par d'autrui pour la finalisation des projets à temps précis et aussi par rapport à la dégradation de salaire et les moyens.

**Tableau n 11 : les tensions de travail comme la principale cause des conflits collectifs.**

Cause de tension	F	%
Oui	73	81.12
Non	17	18.88
Total	90	100

Le tableau montre que la grande majorité des enquêtés pensent que la tension de travail est parmi les causes qui engendrent un conflit collectif, 81,12 % des enquêtés le confirme, 18,88 le désapprouve.

Les travailleurs qui n'ont pas de bonnes conditions matérielles et qui ont des tâches à accomplir, et sans assez de connaissance, subissent un excès de tension qui se traduit ensuite par des conflits collectifs.

**Tableau n 12 : Répartition des enquêtés selon le caractère des conflits.**

Caractère	F	%
Personnel	09	10
Professionnel	81	90
Total	90	100

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

On remarque que c'est les conflits de caractère professionnel qui dominent le milieu de travail avec pourcentage de 90 %, contre un taux de 10 % des conflits de caractère personnel. D'après cette remarquable différence, c'est le milieu organisationnel (méthode de travail, relations, informations.....), et les pressions professionnelles qui poussent l'employé à décharger un conflit.

**Tableau n 13 : la nature des conflits selon la catégorie socioprofessionnelle.**

Nature des conflits  Les catégories	Relationnel		Idée		Information		Valeur		Intérêt		Méthode		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieur	02	18.18	01	9.09	03	27.27	01	9.09	00		04	36.36	11	100
Cadre moyen	05	20	03	12	09	36	04	16	01	4	03	12	25	100
Agent de maîtrise	02	6.45	11	35.48	00		07	22.58	05	16.12	06	19.35	31	100
Agent d'exécution	38	46.91	06	7.40	04	4.93	08	9.87	08	9.87	17	20.98	81	100
Total	47	31.75	21	14.18	16	10.81	20	13.51	14	9.45	30	20.27	148*	100

Le tableau représente le croisement entre la nature des conflits et la catégorie socioprofessionnelle des enquêtés.

D'après les chiffres du tableau, on remarque que les conflits les plus importants, sont de nature Relationnel avec un taux de 31.75 %, suivies par les conflits de méthode avec pourcentage 20.27 %, après nature de conflit d'idée avec un pourcentage de 14.18 % et de valeur avec 13.51 %, et finalement avec nature de conflit information avec taux de 10.81 % et intérêt avec 9.45 %.

On voit que chaque catégorie socioprofessionnelle a un type de conflit de Nature différente, relative aux types des tâches et de responsabilités.

Le tableau montre que pour les cadres supérieurs, c'est les conflits de Méthode avec 36.36 % suivie par conflit de nature information avec taux de 27.27 %, et conflit relationnel avec 18.18 % et idée avec 09.09 % et enfin on remarque le

conflit d'intérêt n'existe pas. Et pour les cadres moyens on remarque que le conflit d'information domine avec taux de 36 %, puis le conflit de nature relationnel avec taux de 20 %. La domination de conflit de méthode et conflit d'information et conflit relationnel dans les deux catégories Ceci s'explique d'un côté par le manque de d'interaction avec les autres catégories socioprofessionnelles dont leurs relations avec les autres employés sont limitées. De l'autre côté ils veulent s'imposer dans l'entreprise.

Les agents de maîtrise ont tendance à avoir des conflits d'idée avec un taux de 35.48 %, puis des conflits de valeur avec 22.58 %. Ils s'expliquent que les agents cherchent toujours sa place dans l'entreprise.

Les agents d'exécutions marquent un taux de 46.91 % de conflits de relationnel et 20.98 % pour les conflits de méthode. Cette catégorie manque de communication avec les autres catégories qui sont plus administratives. Les agents d'exécution ne font qu'exécuter les ordres et cela fait naître chez eux un sentiment d'infériorité et de démotivation. Les exécutants subissent alors une prérogative de leurs supérieurs contre un salaire très bas, ce que Karl Marx affirme dans sa théorie de classes sociales «bourgeois et prolétaire », il affirme qu'il existe une inégalité entre les catégories socioprofessionnelles, autrement dit ; l'intérêt porté aux différentes catégories est différent, que ce soit au niveau personnel, affectif, financier ou professionnel.

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



**Tableau n 14 : types de conflits selon le sexe.**

Intensité du conflit	Dispute orales		Violence physique		Poursuite judiciaire		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sexe masculin	71	84.52	11	13.09	02	2.38	84	100
Féminin	18	100	00		00		18	100
Total	89	87.25	11	10.78	02	1.96	102*	100

On remarque que la grande majorité des conflits sont restés au niveau de dispute orale avec un pourcentage de 87.25 %. Les conflits peuvent évoluer jusqu'à arriver une violence physique avec un taux de 10.78 %.

Les employés ont tendance à aller, vers les dispute orales le leurs conflits avant toute violence, les cas de poursuite judiciaire sont très rares. Ils se font que 1.96 %.

D'après le tableau, les femmes ont tendance à dispute orales avec 100 % et 84.52 % pour les hommes, le tableau montre aussi que les femmes évitent la violence physique et pour les hommes avec un pourcentage de 13.09 %. Les deux sexes évitent maximum la poursuite judiciaire qui est le dernière point au conflit.

Il est évident que dans les deux cas, on évite au maximum la violence physique, ce genre de comportement est sévèrement sanctionné dans les Entreprises, relativement au degré de la violence physique atteinte, des sanctions comme des avertissements, le renvoi, ou bien des poursuites judiciaire en cas d'extrêmes dégâts.

**Tableau n 15 : le stade de régulation des conflits selon l'ancienneté.**

stade Sexe	Entre les employés		La direction		Le syndicat		L'inspection de travail		la justice		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
[01-05]	09	69.32	00		04	30.76	00		00		13	100
[06-10]	12	60	05	25	01	5	02	10	00		20	100
[11-15]	15	51.72	03	10.34	09	31.03	02	6.89	00		29	100
[16-20]	10	47.61	02	9.52	07	33.33	00		02	9.52	21	100
[21-25]	05	35.71	03	21.42	04	28.57	01	7.14	01	7.14	14	100
[26-30]	05	41.66	03	25	02	1.66	02	16.66	00		12	100
Total	56	51.37	16	14.67	27	24.77	07	6.42	03	2.75	109*	100

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

On remarque alors dans le tableau que la plupart des conflits sont réglés entre les employés avec un pourcentage de 51.37 %, le syndicat prend en charge 24.77 % des cas, suivie par la direction avec 14.67 % et pour l'inspection de travail avec 06.42 %, et finalement les cas de la justice très rares avec 2.75 %

On constate que lors des cinq premières années de travail dans l'entreprise la majorité des enquêtés règle leur conflits sans passer par la direction, l'inspection de travail ni par la justice, le conflit se règle entre eux avec un taux de 69,32% et dans des syndicats un taux de 30,76%. Ça s'explique par la peur qu'ont les travailleurs en manque d'ancienneté et d'expérience, d'être licencié.

Dans la deuxième phase de l'ancienneté qui est entre [6-10] le conflit se résout entre les travailleurs à un taux de 60% et 25% dans la direction, 10% dans l'inspection de travail et enfin 5% dans le syndicat. Sans y accéder à la justice. On constate l'approchement entre les travailleurs et leur direction, qui se traduit par la résolution de leur conflit dans la direction mais ils préfèrent toujours un compromis entre eux.

Dans la troisième phase de l'ancienneté qui est entre [11-15], on voit que le conflit se règle à 51,72% entre travailleurs, 31,03 dans le syndicat, 10,34 dans la direction et 6,89 dans l'inspection de travail. Toujours sans accès à la justice.

Dans les trois dernières phases de l'ancienneté, on constate que la résolution du conflit persiste entre les travailleurs avec des taux différents mais diminue par rapport aux premières phases, le taux de résolution des conflits dans la direction augmente dans les deux dernières phases avec 21,42% pour la phase entre [21-25] et 25% pour la phase [26-30], le syndicat intervient dans le conflit avec un taux élevé à partir de la quatrième phase avec taux de 33,3% et 28,57% pour la cinquième phase enfin le taux est très faible dans la sixième phase avec juste 1,66%. On note que le conflit peut aller jusqu'à la justice dans les phases [16-20] et [21-25] avec un taux de 9,51 pour la première et 7,14 pour le seconde. On remarque l'augmentation du taux de résolution de conflit dans le syndicat, ça s'explique par le dépassement des travailleurs de cette peur qui les accable les premières années et par leurs lien qu'ils tissent avec le syndicat après une petite prise de conscience dans l'usine et la reconnaissance du syndicat comme son seul moyen d'organisation. Excepté la dernière phase où les travailleurs désertent le syndicat.

Au total, on constate que la majorité des conflits entre les travailleurs se résout entre eux avec un taux de 51,37 et au deuxième niveau dans le syndicat avec un taux de 24,77. D'emblée, ça s'explique par la nature du conflit lui même et ses

raisons. Durant notre recherche nous avons constaté que les problèmes dominants sont des problèmes socioprofessionnel et rarement où ils sont personnels. Le problème socioprofessionnel est du au manque de moyens matériels, de bonne condition de travail, d'une rémunération satisfaisante. Et ce problème provoque une tension de travail, qui à sont tour, engendre des conflits. Les travailleurs reconnaissant au final leur intérêts communs et leur source de problème, ce qui forge entre temps une solidarité de classe entre eux et dépassent les conflits entre eux comme ils font recours au syndicat qui représente leur corps de défense aussi.

**Tableau n16 : la cause des conflits selon les catégories socioprofessionnelles.**

Cause de conflit	Divergence d'intérêt		Manque d'information		Mauvaise communication		Inégalité		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieur	01	9.09	04	36.36	06	54.54	00		11	100
Cadre moyen	03	18.75	06	37.5	05	31.25	02	12.5	16	100
Agent de maîtrise	03	11.11	11	40.74	07	25.92	06	22.22	27	100
Agent d'exécution	14	22.95	15	24.59	24	39.34	08	13.11	61	100
Total	21	18.26	36	31.30	42	36.52	16	13.91	115*	100

Le tableau ci-dessus représente l'intensité des causes de conflits selon les catégories socioprofessionnels

Comme on l'a déjà vu précédemment, et comme l'indique aussi ce tableau, on remarque que les conflits engendrés par une mauvaise communication dominant

avec taux de 36.52 % suivi directement par le manque d'information avec un pourcentage de 31.30 %, les conflits qui ont pour cause la divergence d'intérêt se représente par un pourcentage de 18.26 % et finalement l'inégalité entre les parties avec 13.91 %.

Les résultats nous montrent que la grande majorité des conflits sont du à la mauvaise communication entre les travailleurs qui sont séparés par la division des taches dans l'entreprise, le travailleur ne communique tout le temps qu'avec son instrument de travail, et c'est d'ailleurs ce manque de communication qui amoindrit objectivement la circulation des informations entre les employés, ce qui les pénètre dans des questionnements et des interrogations sans réponse, notamment, ils se retrouvent dans une sorte de labyrinthe sans issue et sous pression, ce qui fait naître des conflits entre eux.

**Tableau n 17 : répartition des enquêtés selon les raisons des conflits.**

Raison	F	%
Auto-défense	77	51.33
La haine	14	9.33
Les intérêts	21	14
Le besoin	36	24
Le désir	02	1.33
Total	150*	100

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

Selon les chiffres du tableau, c'est l'auto-défense qui domine avec un pourcentage de 51.33 %, suivi par le besoin avec un taux de 24 % et les intérêts avec 14 %, et aussi la haine avec taux de 9.33 %, et finalement le désir 1.33 %.

Les travailleurs se sentent dans une nécessité de s'auto-défendre vu que leur intérêt est toujours menacé et pour ce la il faut des réponses directe et rapide contre cette menace, on remarque aussi que le besoin on deuxième avec pourcentage élève qui veut dire dans des situations très médiques les travailleurs passée directement à des conflits par raison de besoin.

**Axe n 03 : relatif à la gestion des conflits au sein de l'entreprise.**

**Tableau n 18 : tableau des attitudes des enquêtés face aux conflits selon la tension au travail.**

attitude tension	Evitement		Dénégation		Démission		Réponse oppressive		Recherche de solution		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	58	46.77	5	4.03	1	0.80	3	2.41	57	45.96	124	100
Non	12	46.15	00		00		1	3.84	13	50	26	100
Total	70	46.66	5	3.33	1	0.66	4	2.66	70	46.66	150*	100

Ce tableau représente les attitudes des enquêtés face aux conflits selon la tension au travail.

Les données du tableau montrent que la majorité des attitudes qui fait par les travailleurs face aux conflits au sein de l'entreprise transbois c'est entre évitement ou recherche de solution par un pourcentage de 44.66 % dans les deux attitudes, suivie par la dénégation avec un taux de 3.33 % et réponse oppressive avec 2.66 %, et finalement la démission avec taux de 0.66 %

On remarque que dans les réponses ou il ya des tensions, attitude plus utilise par les enquêtés c'est l'évitement avec taux de 46.77 %, suivie directement par recherche de solution avec pourcentage très proches 45.96 %, la dénégation

marquée 4.03 %, la réponse oppressive 2.41 % et en fin la démission avec taux de 0.80 %. Dans le deuxième cas ou les enquêtés dis non l'attitude de recherche solution marque 50 %, suivie par évitement par 46.15 % et la réponse oppressive qui marque juste 3.84 %, et dans l'attitude de la démission et la dénégation rien marquée.

Dans les deux cas de présence de tension au travail ou non l'évitement et recherche de solution les attitudes plus utilisées.

**Tableau n 19 : tableau attitude des enquêtés face aux conflits selon la nature de conflit.**

attitude nature	Evitement		Dénégation		Démission		Réponse oppressive		Recherche de solution		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Relationnel	23	47.91	1	2.08	00		1	2.08	23	47.91	48	100
Idée	10	47.61	00		00		00		11	52.38	21	100
Information	9	52.94	00		00		00		8	47.05	17	100
Valeur	8	40	1	5	1	5	2	10	8	40	20	100
Intérêt	6	42.85	2	14.28	00		00		6	42.85	14	100
Méthode	14	46.66	1	3.33	00		1	3.33	14	46.66	30	20
Total	70	46.66	5	3.33	1	0.66	4	2.66	70	46.66	150*	100

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

Les chiffres de ce tableau montrent que la plupart des enquêtés préfèrent fuir le problème. Autrement dit, adopter l'attitude d'évitement avec au taux de 46.66 % et aussi l'attitude de recherche solution avec taux de 46.66 %, suivie par

dénégation 3.33 %, ainsi que la réponse oppressive qui marque 2.66 % et finalement la démission avec taux de 0.66 %.

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

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

**Tableau n 20: réaction de la direction face au conflit collectif selon la catégorie socioprofessionnelle.**

réaction catégorie	Recherche une solution amiable		L'évitement		Le compromis		La compétition		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieure	08	80	01	10	00		01	10	10	100
Cadre moyen	09	56.25	04	25	02	12.5	01	6.25	16	100
Agent de maitrise	17	65.38	03	11.53	01	3.84	05	19.23	26	100
Agent d'exécution	18	27.27	30	45.45	03	4.45	15	22.72	66	100
Total	51	43.22	38	32.20	06	5.08	23	19.49	118*	100

Ce tableau illustre les attitudes de la direction face à un conflit collectif selon la catégorie socioprofessionnelle.

Les résultats montrent que la direction essaie de trouver une solution amiable à un conflit collectif avec un taux de réponse 43.22%, puis l'évitement avec pourcentage de 32.20 %, après la compétition avec 19.49 %, et finalement le



compromis avec taux de 5.08 %. Les trois catégories cadre supérieure et moyen et agent de maîtrise sont d'accord à propos de cette réponse les cadres supérieurs à 56.25 %, les cadres moyen avec 56.25 %, et les agents de maîtrise à 65.38 %, sauf les agents d'exécution qui remarque un taux de 27.27 %. Suive par l'évitement avec pourcentage de 32.20 % et la compétition avec 19.49%, et on trouve le compromis en dernier lieu avec 5.08 %.

La direction essaie toujours de trouver une solution amiable par ce qu'il est dans l'intérêt de l'entreprise car les travailleurs 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 et la direction aussi.

**Tableau n21 : les victimes de sanction face à une grève selon les catégories socioprofessionnelles.**

Victime catégorie	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieur	00		6	100	6	100
Cadre moyen	00		13	100	13	100
Agent de maîtrise	4	19.04	17	80.95	21	100
Agent d'exécution	9	18	41	82	50	100
Total	13	14.44	77	85.55	90	100

Ce tableau montre que la fréquence de ceux qui ont été victime de sanction face à une grève selon les catégories socioprofessionnelle.

Les résultats de tableau montrent que 85.55 % des salariés disent qu'ils n'ont jamais été sanctionnés et 14.44 % ont été sanctionnés après une grève.

On remarque que les cadres supérieures et cadre moyen n'ont jamais été sanctionnés après une grève par contre les agents de maîtrises et agents d'exécutions qui marqués 19.04 % pour le première et 18 % pour le deuxième.

Ces données montrent que les victimes de sanction dans l'entreprise transbois sont les agents « de maîtrise et d'exécution » et que la direction choisit de sanctionner par rapport au niveau et aux catégories.

**Tableau n 22: l'intervention du syndicat lors d'un conflit collectif.**

Intervention du syndicat	F	%
Oui	79	81.11
Non	11	18.88
Total	90	100

Ce tableau illustre la fréquence de l'intervention du syndicat lors des conflits collectifs

Le tableau montre que le syndicat intervient dans la majorité des situations de conflits collectifs puisque la plupart des enquêtés ont répondu oui avec un taux de 81.11 %, et seulement 18.88 % qui ont répondu non.

L'une des missions principales de l'implantation des syndicats au sein des entreprises est d'assurer la prévention des conflits collectifs de travail et de participer aux négociations et accords collectifs et assurer l'exercice du droit de grève. Ce qui fait que le syndicat est obligé d'intervenir à chaque situation éventuelle ou qui a déjà lieu de conflit collectif, c'est son rôle principal qui fait son existence au sein des organismes employeur.

Le syndicat intervient dans la plupart des situations de conflits collectifs qui veut dire le syndicat fait son rôle.

**Tableau n 23: la nature de l'intervention des syndicats lors d'un conflit collectif.**

Intervention	F	%
Défendant les droits	16	20.25
Facilitant la négociation	61	77.21
Aident à conformer la loi	02	2.53
Total	79*	100

Le tableau illustre la nature de l'intervention des syndicats lors d'un conflit collectif.

D'après les données du tableau la facilitant la négociation est la nature la plus évoquée de l'intervention des syndicats avec un pourcentage de 77.21 %, suivie par défendant les droits des travailleurs avec 20.25 %.et finalement aident à conformer la loi avec taux de 2.53%.

On aperçoit que le syndicat au sein de l'entreprise Transbois fait sa mission principale qui facilite la négociation et les travailleurs sont convaincus.

**Tableau n 24: les résultats des conflits d'après les enquêtés.**

le résultat	F	%
Positif	59	65.55
Négatif	31	34.45
Total	90	100

Le tableau illustre le résultat des conflits collectif d'après les enquêtés

On remarque que 34.45 % des enquêtés affirment que les résultats de leurs conflits sont négatifs, mais aussi il ya 65.55 % qui dit les résultats sont positif.

Les enquêtés affirment avec des expressions comme « je me sens mieux après avoir dis ce qu'il faut dire à les responsables », (Q n° 38, homme, agent de maitrise, [36-40]), « c'est en luttant que nous arrachions plus de droit, il ya un changement positif ». (Q n° 3, homme, cadre moyen, [20-25]).

Pour l'autre coté les enquêtés voir que « il ya un climat malsain », (Q n° 76, homme, agent d'exécution, [36-40]), ya pas de moyen et de volonté réelle pour régler les problèmes, ya aucun résultat». (Q n° 80, homme, agent de maitrise, [41-45]).

**Tableau n 25: possibilité de satisfaction des parties en conflit.**

Possibilité de satisfaction des deux parties en conflit	F	%
Oui	51	56.66
Non	39	43.33
Total	90	100

Ce tableau illustre la possibilité de satisfaction des parties en conflit soit la direction ou personnel.

Selon les enquêtés en peut arriver a un accord qui satisfait les deux partie en conflit avec 56.66 % des réponses, et 43.33 estime qu'on peut jamais arriver a un accord qui satisfait les deux parties en conflit.

D'après les données du tableau, la majorité des enquêtés pensent que il ya possibilité de satisfaction des parties en conflits et cette résultat confirmer le tableau n 24: et les résultats positifs après un conflit.

**Tableau n 26: les situations où le syndicat permet la régulation du conflit selon les résultats des conflits.**

situation résultat	Toujours		Jamais		Rarement		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Positif	11	18.64	7	11.86	40	67.79	59	100
Négatif	4	12.90	16	51.61	12	38.70	31	100
Total	15	16.66	23	25.55	52	57.77	90	100

Ce tableau illustre les situations où le syndicat permet la résolution du conflit collectif selon les résultats des conflits.

Les chiffres du tableau montrent que le syndicat permet rarement de résoudre le conflit collectif avec un taux de réponses de 57.77 %, et permet toujours de résoudre le conflit collectif avec un taux de 16.99 %, et 25.55 % des enquêtés répondent que jamais le syndicat règle un conflit.

D'après les données du tableau dans les cas où il y a des résultats positifs la majorité des enquêtés vus que le syndicat rarement permet de régler un conflit avec un taux de 67.79 %, et 18.64 % des enquêtés vus le syndicat toujours permet de régler un conflit et 11.86 % pour jamais. Dans le deuxième cas où les résultats négatifs 51.61 %, pensent que le syndicat jamais permet de résoudre le conflit et 38.70 % pour rarement et un taux de 12.90 % toujours.

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

**Tableau n 27: conformité de la grève à la législation de travail.**

Conformité	F	%
Oui	83	92.22
Non	07	07.77
Total	90	100

Ce tableau représente la conformité de la grève à la législation de travail en l'Algérie.

On aperçoit dans le tableau que la grande majorité des enquêtés affirment que la grève au sein de l'entreprise elle conforme à la législation de travail avec taux de 92.22 %, le pourcentage de ce qui dis non est 7.77 %

D'après les chiffres du tableau la grande majorité des enquêtés confirment la conformité de la grève à la législation de travail qui s'explique le rôle de syndicat qui suivre tout les lois de la grève en l'Algérie et aussi ils savent que la seul moyen de changer la situation et atteindre le but de la grève c'est suivre les lois « 90-02 », « 90-11 », « 90-14 » code de travail qui parle sur le droit de grève et l'exercice de droit syndical.

**Tableau n 28: les stratégies de gestion des conflits évoqués par les enquêtés selon les résultats des conflits.**

stratégie résultat	négociation		Conciliation		médiation		L'arbitrage		Confrontation		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Positif	47	47.95	12	12.24	27	27.55	1	1.02	11	11.22	98	100
Négatif	19	32.75	9	15.51	16	27.58	2	3.44	12	20.68	58	100
Total	66	42.30	21	13.46	43	27.56	03	1.92	23	14.74	156*	100

Ce tableau illustre les stratégies la plus utilisée dans la gestion des conflits évoqués par les enquêtés selon les résultats des conflits.

Les chiffres du tableau montrent que c'est la négociation qui domine par rapport les autres stratégies de gestion des conflits avec taux de 42.30 %, puis vient la médiation avec 27.56 %, suivie par la confrontation et la conciliation et à la dernière l'arbitrage avec 1.92 %.

Les données du tableau montrent que dans le cas du résultat positif la majorité des enquêtés utilisent la négociation avec 47.95 %, puis la médiation avec pourcentage de 27.55 %, par contre dans le cas de résultat négatif le taux de la négociation et la médiation et la confrontation et la conciliation très proches. Cela revient au fait que les protagonistes préfèrent gérer les conflits entre eux avant de laisser un tiers en débattre. Parce qu'avec un tiers il y a beaucoup plus de choses à perdre qu'à gagner : des procédures qui prennent du temps, des solutions insatisfaisantes, et des résultats non concluants. La négociation est la stratégie la plus utilisée dans la gestion des conflits.



**Tableau n 29: la stratégie utilisée pour la résolution selon les catégories socioprofessionnelles.**

stratégie	négociation		Conciliation		médiation		L'arbitrage		Confrontation		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieur	04	28.57	02	14.28	02	14.28	02	14.28	04	28.57	14	100
Cadre moyen	11	45.83	06	25	05	20.83	00	00	02	8.33	24	100
Agent de maîtrise	11	30.55	07	19.44	11	30.55	01	2.77	06	16.66	36	100
Agent d'exécution	40	48.78	06	7.31	25	30.78	00	00	11	13.41	82	100
Total	66	42.30	21	13.46	43	27.56	03	1.92	23	14.74	156*	100

Le tableau représente la stratégie utilisée pour la résolution selon les catégories socioprofessionnelles.

D'après les chiffres du tableau, on remarque que la majorité des enquêtés utilisent la négociation comme stratégie pour la résolution avec un pourcentage de 42.30 %, suivie par la médiation avec 27.56 %, et la confrontation avec taux de 14.74 % et la conciliation avec 13.46 %, finalement l'arbitrage avec un pourcentage de 1.92 %.

On voit que chaque catégorie socioprofessionnelle à une stratégie utilisée pour la résolution on commence avec les cadres supérieur, le tableau montre que les stratégies plus utilisées sont la négociation et la confrontation avec taux de 28.57 %, et pour les cadres moyens on remarque que la stratégie de négociation le plus utilisable avec 45.83 %, suivie par la conciliation avec 25 % et médiation avec pourcentage de 20.83 % et on remarque la stratégie de l'arbitrage n'utilise pas, et pour les agent de maîtrise le tableau montre que les deux stratégie plus utilisable pour la résolution sont la négociation avec 30.55% et la médiation

avec 30.78 %, et finalement les agents d'exécution à majorité tendance à utiliser la négociation pour résoudre les conflits avec un taux de 42.30 % puis la médiation avec pourcentage de 27.56 %, et on remarque l'arbitrage n'utilise pas par les agents d'exécution.

Selon les données du tableau, toutes les catégories socioprofessionnelles utilisent la négociation comme première stratégie pour la résolution un conflit et après utilisée autre stratégie, par ce que la négociation les travailleurs préférons la négociation pour mieux comprendre le conflit avant de suggérer des solutions.

## **2- Interprétation des résultats d'études :**

### **1- La vérification de la première hypothèse :**

— «La négociation est la plus utilisé et la plus exhaustive des conflits de travail.»

A partir les résultats des questionnaires qu'on a réalisés on a obtenus ce résultat :

La négociation est considérée comme la méthode maitresse pour la résolution des conflits car elle propose plus de solution que les autres stratégies de gestion des conflits.

La négociation est la stratégie la plus utilisé au sein de l'entreprise pour la résolution des conflits de travail avec 42.30%.

La nature de l'intervention des syndicats lors d'un conflit collectif pour facilitant la négociation avec 77.21%.

La direction et les travailleurs peuvent arriver à un accord qui satisfait les deux parties 56.66%.

Dés qu'un conflit collectif surgit, la direction recherche une solution amiable avec 43.22%.

La négociation permet la compréhension de chaque partie des aspirations de l'autre partie.

Les résultats des conflits pour les enquêtés est positif avec pourcentage de 65.55%.

La négociation est considérée comme la meilleure méthode de résolution des conflits collectifs, elle permet de mettre fin au conflit collectif avec 85.55%.

La négociation est une stratégie assez efficace pour en sortir d'un conflit, et cela avec des résultats bénéfice pour les deux parties de la négociation.

La majorité des enquêtés affirment que la négociation est la méthode la plus utilisée et la meilleure façon de régler un conflit le tableau 28 prouve cela avec un pourcentage de 42.30%. Le tableau 29 confirme que toutes les catégories socioprofessionnelles affirment et utilisent la négociation comme première stratégie.

L'hypothèse principale est confirmée car toutes les réponses et les données disent que la négociation est la stratégie la plus choisie, et utilisée pour la résolution de conflit collectif.

## **2- La vérification de la deuxième hypothèse :**

— «Le syndicat est la concertation avec les travailleur et la négociation avec l'employeur afin de trouver des points d'entente.»

Le syndicat intervient dans les situations de conflit collectif pour négocier avec 77.21%.

Le syndicat intervient dans les situations de conflits collectifs avec 81.11%.

Les grèves au sein de l'entreprise TRANSBOIS sont conformes à la législation de travail avec 92.22%.

La majorité des salariés ne sont victimes de sanction face à une grève avec 85.55%.

Le syndicat négocie les droits des travailleurs avec 20.25%.

Le syndicat permet de résoudre les problèmes des travailleurs avec 24.77%.

Les conflits collectifs est positif et permet un changement dans l'entreprise avec 65.55%.

A partir des résultats de la deuxième hypothèse et ces données, on trouve que le syndicat intervient dans toutes les situations de conflit collectif pour faciliter la négociation, la majorité des enquêtés confirmer ça dans le tableau 23 avec un pourcentage de 77.21%. Les grèves des salariés aussi sont conformes à la législation de travail le tableau 27 confirme que ça avec un taux de 92.22% qui veut dire le syndicat « U.G.T.A » remplit sa mission d'aider les salariés à se conformer à la législation de travail.

La première hypothèse secondaire est confirmée par ce que la majorité des enquêtés ont affirmé que le syndicat au sein de l'entreprise TRANSBOIS fait son rôle.

### **1- La vérification de la troisième hypothèse :**

«Dans la plupart des conflits naissent de cas précédents conflits.»

La prépondérance de l'auto défense avec 51.33 % et le besoin 24 % et les intérêts 14 % comme raisons de conflits (tableau n 15)

D'après le tableau n 22, 65.55 % des résultats de conflits sont positifs, par contre 34.45 % des résultats sont négatifs.

85.55 % des enquêtes ont dit qu'ils ont été jamais sanctionnés après une grève.

Un pourcentage de 56.66% sont satisfait de la gestion des conflits en outre 43.33% si le taux d'insatisfait entre les deux parties, la totalité de ces dernier préconisent que les conflits précédent reviennent constamment.

Les caractères des conflits sont professionnels avec un pourcentage de 90% Plusieurs événements sont générés par des conflits parmi eux le tempérament qui vient des raisons à raison de tendance émotionnelles comme l'auto défense et le besoin et l'intérêt et la haine, aussi le caractère de conflit pour les enquêtés qui affirment dans le tableau n 12 que la grande majorité des caractères sont professionnels, alors que c'est faut et le tableau n 17 confirme leur subjectivités. Les enquêtés qui dis que les résultats n'est pas satisfait confirment que les mêmes conflits précédent reviennent et la situation ne change pas. « La direction ne prend pas en considération les conflits précédent », Q n°68, homme, [51-55], agent de maitrise. « Ya pas de changement malgré les efforts fournée pour réduire ces conflits », Q n°47, homme, [41-45], agent de maitrise. « Par ce que les embarras venu précédemment persistes encore », Qn°67, homme, [46.50], agent de maitrise.

Dans les entreprises le conflit tourne sans connaitre la fin, parce que chaque conflit produise un autre. Pour ce la on dit que La deuxième hypothèse secondaire est confirmée parce que la majorité des enquêtés qui non satisfont au résultat de conflits ont affirmé que les conflits sont répéter et rien changer dans l'entreprise.

# *Conclusion générale*

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale

Arriver au terme de cette étude sur la gestion des conflits collectif du travail, on conclut que s'il existe une spécificité des ressources humaines dans le pilotage des organisations c'est bien leur complexité et les interférences multiples que l'on peut mettre en évidence entre les différents facteurs en jeux.

Les conflits sont un phénomène coexistant avec le monde de travail. Par gestion des conflits on entend toutes les méthodes de gestion des conflits qui ont pour objet de parvenir a une résolution commune d'un conflit en transformant tous les intéressés en décideurs actifs et conscients de leurs responsabilité.

La gestion des conflits permet aux acteurs d'engager un dialogue constructif et de trouver des solutions communes aux conflits entre les personnes ou les groupes. Au cours des quarante dernières années cette discipline a évolué dans de nombreuses directions, la dernière tendance étant d'atténuer les différences entre les différents courants de pensée.

D'après l'étude que nous avons effectué sur le thème la gestion des conflits collectif du travail, il nous a été donné de constater que le conflit est un phénomène omniprésent dans les organisations, et qu'il est d'effet négatif sur l'organisation, l'image externe et le rythme et la qualité de la productivité, tout en étant néfaste pour les salariés.

L'étude de la gestion des conflits collectif du travail nous a permis de connaître la réalité des relations sociales au sein de l'entreprise Algérienne, ses relations son complexe et pas toujours facile a gérer. Afin de résoudre le conflit au travail, les protagonistes privilégie la négociation afin de trouver une issue satisfaisante et non violente a une situation exigeant de la part de chacun, la prise en compte de la réalité de l'autre. Un conflit collectif résolu a l'amiable avec un accord réel permet un rééquilibre du climat sociale et apporte un changement constructif pour l'entreprise.

## Conclusion générale

---

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

On peut conclure cette étude en disant que le conflit est inévitable dans le monde du travail du fait des relations sociales et du contrat de travail qui lie les différentes parties, mais la question qui reste toujours à poser est de savoir quelle sont les causes majeures des conflits entre les salariés ? Quelle mesure utilisez pour combattre le conflit ?

Enfin, nous espérons que ce modeste travail soit poursuivi par d'autres afin d'apporter plus de clarté.



# *La liste bibliographique*

## Liste bibliographique

### Les ouvrages:

- 1- ADELSON B, **developing strategic alliances: A framework for collaborative negotiation in design**, research in ingeneering design, London, 1999.
- 2- AUDEBERT Patrick, **la négociation**, édition d'organisation, Paris, 1995.
- 3- BELLENGER Lionel, **stratégies et tactiques de négociation**, 3<sup>eme</sup> édition ESF, paris, 1999.
- 4- BIRIEN Jean-Louis, **pratiques des relations et négociation sociale**, 3<sup>eme</sup> édition Dunod, Paris, 2006.
- 5- BOURQUER R.et THUDEROZ C, **sociologie de la négociation**, édition, la découverte, paris, 2002.
- 6- BREARD Richard et autres, **gestion des conflits**, édition Liaisons, Paris, 2000.
- 7- BOY .J .C. Dudek et S. Kushel, **management de projet fondement, méthodes et techniques**, DEBOEK Université, paris Bruxelles, 2003.
- 8- CAPARASSE Olivier, **les sociétés et l'arbitrage**, édition Brylant, Bruxelles, 2002.
- 9- CARRE Christophe, **sortir des conflits avec les autres**, édition eyrolles, paris, 2004.
- 10- COMPERE Bernard, **régulation des conflits au travail**, édition d'organisation, paris, 2002.
- 11- CUSIN François et BENAMOZIG Daniel, **économie et société**, édition PUF, Paris, 2004.
- 12- DALAN SHIMON L et les autres, **psychologie du travail et comportement organisationnel**, 2<sup>eme</sup> édition Gaétan Morin, canada, 2002.
- 13- DUNLOP John, **Dispute Resolution, Negotiation, and Consensus Building**, Auburn House Publishing, Dover, 1984.

- 14- DUPONT C, **la négociation conduite, théorie, applications**, DALLOZ, paris, 1994.
- 15- FOURGOUS. J.M., ITURRALD, B, **Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise**, Les édition d'Organisation, Paris.1991.
- 16- GARBI Thierry, **La gestion des conflits**, édition Économica, Paris, 2004.
- 17- JONATCH Mary, **théories des organisations**, édition de BOECK université, Paris, 2000.
- 18- KALBERG Stephan, **la sociologie historique comparative de Marx weber**, édition la découverte, paris, 2002.
- 19- LEWICKI R et LITTERER A, **negotiations**, Irwin, Homewood, 1985.
- 20- LASCAUX Jean-Louis, **pratique de la médiation**, édition ESF, Paris.
- 21- MARCH J. G., SIMON H. A., **Les Organisations**, édition D'organisation, Paris, 1991.
- 22- MOREL Journal Christel, **droit general**, 4<sup>ème</sup> edition Gualino, Paris, 2010.
- 23- MENDRAS Henri, **éléments de sociologie**, édition Armand colin, paris, 2001.
- 24- MOISSINA D'Harcourt Marie-Caroline, **la pratique de l'arbitrage au service de l'entreprise**, édition Economica, paris, 2002.
- 25- PRUITT Dean, **Negotiation Behavior**, Academic press, New York, 1981.
- 26- REYNAUD J.D., **Sociologie des conflits du travail**, PUF. Paris, 1982.
- 27- RAPOPORT Anatol, **figths, games and debates**, university of Michigan press, Ann Harbor, 1960.
- 28- ROJOT Jacques, **la négociation**, Vuibert, paris, 1994.
- 29- SEGERSTIN Denis, **sociologie de l'entreprise**, édition Armand Colin, paris, 1992.
- 30- STERN PATRICE et autre, **la boite à outils de la négociation**, édition Dunod, Paris, 2010.
- 31- TEULON Frédéric, **changement social et conflit**, édition ellipses, paris, 2000.

32- WILLIAMS, **Conflict of Interest**, édition Londres, Gower Publishing, 1985.

### **Ouvrage de méthodologie:**

1- ANGERS Maurice, **initiation pratiques a la méthodologie des sciences humaines**, édition Casbah, Alger, 1996.

2- GRAWITZ Madeleine, **Lexique des sciences sociales**, 7<sup>ème</sup> édition Dalloz, Paris, 2000.

3- GRAWITZ Madeleine, **Méthode des sciences sociales**, 11<sup>ème</sup> édition Dalloz, Paris, 2001.

4- GHIGLIONE Rodolphe et MATALON Benjamin, **les enquêtes sociologiques**, 6<sup>ème</sup> édition Armand Colin, paris, 2008.

5- SAVARESSE Éric, **méthodes des sciences sociales**, édition ellipse, paris, 2006.

### **Les Dictionnaires:**

1- AKOUN André et ANSART pierre, **dictionnaire de sociologie**, édition le Rober, paris, 1999.

2- BOUDON Raymond et les autres, **dictionnaire de sociologie**, édition Larousse, paris, 1999.

3- BRUNO Alain, **dictionnaire d'économie et des sciences sociales**, édition Ellipses, paris, 2005.

### **Webographie:**

1- DELPHIN Nsenga Manga, « **La gestion des conflits collectifs du travail face au climat social**» mémoire, département d'art philosophie et la sociologie - institution supérieur d'études sociales de Lubumbashi RDC République démocratique du Congo, 2011.

2- FATIMA Cheballah, « **La gestion des conflits au travail. Comment passer de la confrontation a la coopération ?**» mémoire de master 2 en management des ressources humaines,- département des Centre d'études supérieures industrielles - Alger, 2009.

3- RAHALI Amina Souad, « **Les relations de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise**», mémoire de magister en management des ressources humaines,- département des sciences économiques - université de Tlemcen, 2009.

4-<http://www.europe-solidaire.org/spip.php?article13439>. Consulté le 11/05/2016.

# *LES ANNEXES*

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

Questionnaire de recherche sur le  
Thème

La gestion des conflits collectifs du travail au sein de  
l'entreprise TRANSBOIS

**En vue de l'obtention de diplôme de Master en sociologie  
Option : Sociologie du Travail et de Ressources Humaines**

**Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle en sociologie  
Option : sociologie de travail et des ressources humaines, on a besoin de votre  
Collaboration et de votre aide pour accomplir cette recherche qu'est intitulé «La  
gestion des conflits collectifs du travail au sein de l'entreprise»**

**On vous serez reconnaissance de bien vouloir consacrer quelque minute de votre  
temps pour répondre à ce questionnaire. On vous garantit que l'anonymat des  
personnes qui vont répondre a ce questionnaire sera totalement préserve et les  
résultats de cette enquête ne seront utilisés qu`a des fins purement scientifiques.**

**On vous remercie à l'avance de votre contribution à cette étude.**

**Réalisé par :  
Mr. ABEL SOARES Midana  
Mr. STITI Youcef**

**Encadre par :  
Mme. HOCINI Fatima**

**Les données socioprofessionnelle:**

1. Sexe: masculin  féminin

2. Age : [20-25]  [26-30]  [31-35]  [36-40]   
[41-45]  [46-50]  [51-55]  [56-60]

3. Niveaux d'instruction :

Primaire  Secondaire   
Moyen  Universitaire

4. Situation matrimoniale :

Célibataire  Marie(e)   
Divorcé  Veuf(Ve)

5. Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre supérieur  Cadre moyen   
Agent de maîtrise  Agent d'exécution

6. le poste occupé actuellement :

-----

7. Années d'ancienneté : [1-5] ans  [6-10] ans  [11-15] ans   
[16-20] ans  [21-25] ans  [26-30] ans

8. Salaire :

Entre 10.000 et 15.000 DA  entre 15.000 et 20.000 DA   
Entre 20.000 et 25.000 DA  entre 25.000 et 30.000 DA   
30.000 DA et plus



**Les questions :**

1. Avez-vous des tensions au travail ?

Oui  Non

2. Selon vous, est ce que les tensions de travail sont la principale cause des conflits collectifs ?

Oui  Non

3. Quel caractère donnez-vous à vos conflits ?

Personnel  Professionnel

Autres-----

4. De quelle nature sont vos conflits ?

Relationnel (communication)  idée (de vision des choses)

Information (sur des faits)  valeur (principes de travail)

Intérêt (pouvoir ou l'argent)  méthode (rôles et tâches)

5. jusqu' où l'intensité des vos conflits arrivent-elles ?

Dispute orales  violence physique

Poursuite judiciaire

6. jusqu'à où vont vos conflit collectifs généralement pour qu'ils soient résolus ?  
(dans quel stade ?)

Entre les employés  la direction  le syndicat

L'inspection du travail  la justice

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

Divergence d'intérêt  manque d'information

Mauvaise communication  inégalité entre les parties

Autres -----

-----

8. Avez-vous déjà été victime de sanction, face à une grève ?

Oui  No

Si oui, quel était cette sanction ?

-----  
-----

9. Comment la direction réagit-elle lors de l'éclatement du conflit collectif ?

La recherche d'une solution amiable

L'évitement (refus de discussions)

Le compromis (se préoccupe des intérêts des salariés)

La compétition (ne laisse aucune chance pour la négociation)

10. Quel est la stratégie utilisée pour la résolution des conflits collectifs par la  
différente partie ?

La négociation  la conciliation

La médiation  l'arbitrage

La confrontation

11. Est-ce que vous avez pu négocier vos revendications, si la gestion du conflit  
collectif était par la négociation ?

Toujours  jamais  rarement

12. Est-ce que il y a une intervention des syndicats lors d'un conflit collectif ?

Oui  No

13. Si oui, comment ils interviennent ?

En défendant vos droits

En facilitant la négociation

On vous aidant à vous conformer à la loi

Autres -----.

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

Toujours  jamais  rarement

Comment ?

-----  
-----.

15. Quelle sont les raisons des vos conflits ?

L'auto-defense  la Haine  les intérêts

Le besoin  le désir

Autres -----

16. Quel but voulez- vous atteindre par les conflits ?

-----  
-----.

17. Quelle été votre attitude face à vos conflits ?

Évitement  dénégation (nier)  démission

Réponse oppressive (réaction agressive)  recherche de solution

18. Le résultat des vos conflits, était-ils pour vous ?

Positif  négatif

Comment?

-----  
-----.

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

Oui  non

Pourquoi ?-----  
-----.

20. Une grève déclenchée au sein de votre entreprise est-elle conforme à la législation de travail ?

Oui  non

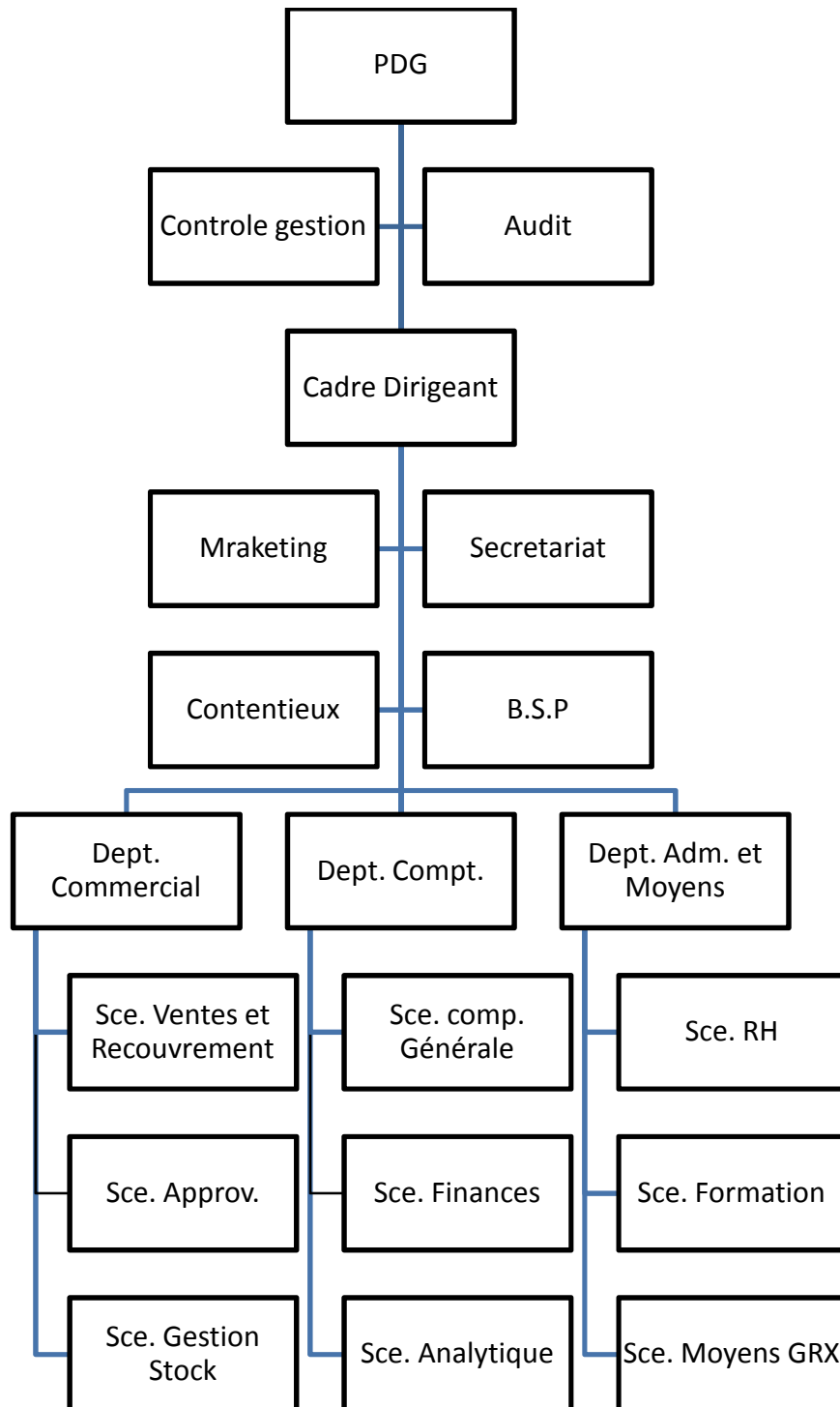
21. Quel sont les étapes par lesquelles passe une grève ?

-----  
-----.

22. Avez-vous quelque chose ajoutée ?

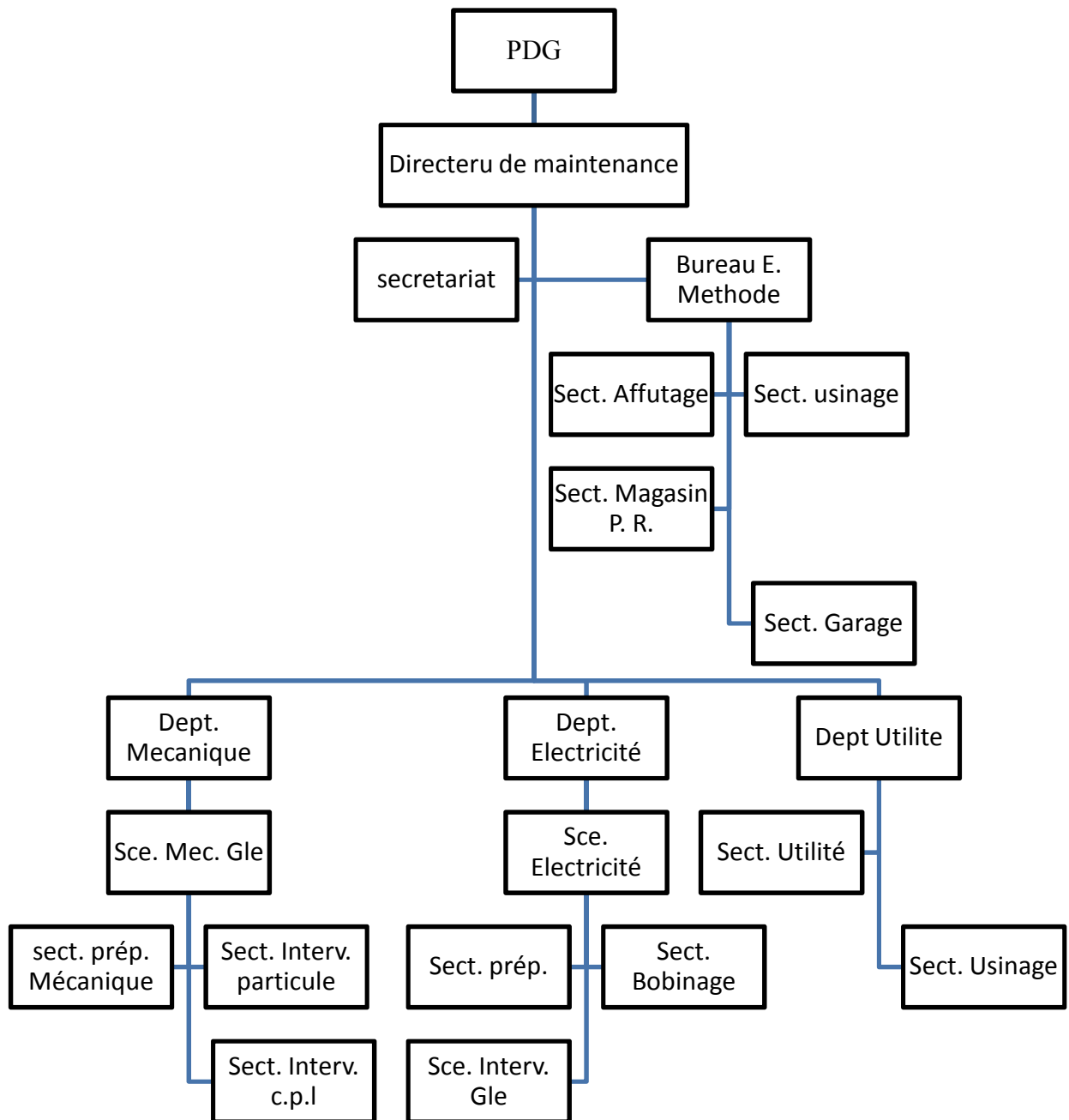
-----  
-----.

**N° 01: Organigramme générale de l'entreprise TRANSBOIS Bejaia**



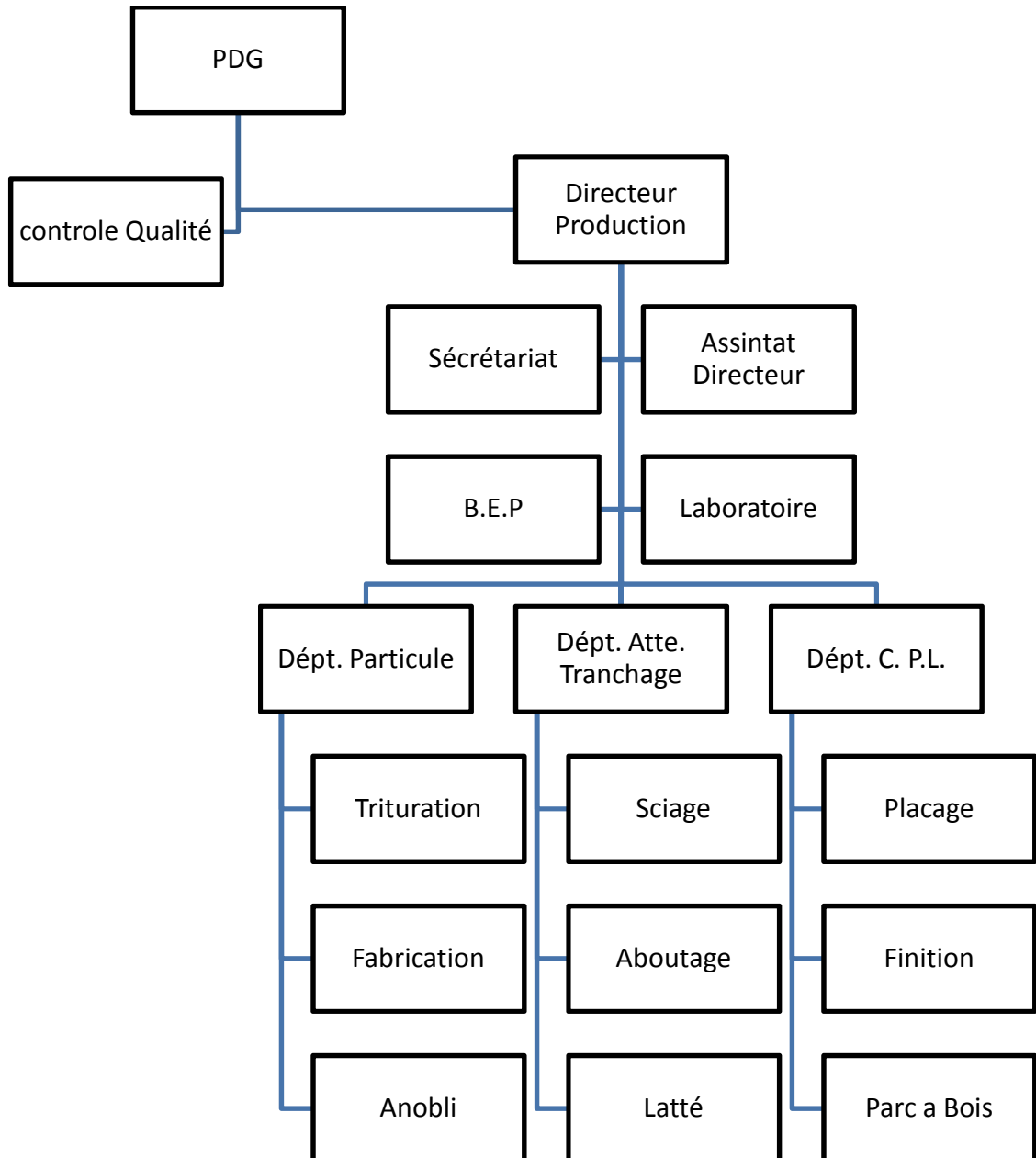
Source : document interne de l'entreprise TRANSBOIS.

**N°02 organigramme de direction maintenance**



Source : document interne de l'entreprise TRANSBOIS.

N° 03 organigrammes de direction de production



Source : document interne de l'Entreprise TRANSBOIS.

[Escreva o título do documento]

---