

Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales

Mémoire de fin du cycle

En vue d'obtention d'un diplôme de master en sociologie

Option : sociologie du travail et ressources humaines

Thème

**L'intervention de l'entreprise dans la
gestion des conflits entre les salariés
Cas pratique : SPA Amimer Energie**

Réalisé par :

CHAOUCHE katia

DELGADO Areli Sabrina dos Santos

Encadré par :

Dre : GUENFISSI Hayette

Année universitaire: 2014-2015

La liste des abréviations :

Abréviation	Signification
SPA	Société par actions
BNA	Banque nationale d'algerie
BADR	Banque de l'agriculture et du développement rural
BDL	Banque du développement local
CPA	Crédit populaire d'algerie
SG	Société générale
SPE	Sonalgaz pole diésel
EPLF	Entreprise de promotion des logements familiaux
RH	Ressources humaines
BATNA	Best alternative a negotiated agreement
GRH	Gestion des ressources humaines
SC	Service commercial
STP	Service technique de production
SFC	Service finance et comptabilité
SCQ	Service contrôle et qualité
SRH	Service ressources humaines

La liste des tableaux

N°	Les intitulés des tableaux	Page
01	La répartition des enquêtés selon le sexe	60
02	La répartition des enquêtés selon la catégorie l'âge.	60
03	La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	61
04	La répartition des enquêtés selon la situation familiale.	62
05	La répartition des enquêtés selon le niveau l'ancienneté.	62
06	La répartition des enquêtés selon la fonction.	63
07	Répartition des chefs de service selon leurs services.	70
08	Répartition des chefs de service selon le sexe.	71

Remerciements

Nous remercions dieu, le tout puissant qui nous a procuré courage, volonté pour achever se travail.

Nous tenons à remercier notre promotrice Mme GUENFISSI Hayette d'avoir accepté de nous encadrer et pour ses précieux conseils, pour ces orientations qui nous ont permis de réaliser notre travail.

Nous remercions sont au membre du jury qui ont acceptés de juger notre travail ainsi que tous les enseignants qui ont contribué à notre formation.

Nous tenons à remercions les responsables de la SPA de Seddouk monsieur et madame BOUKHEDDAMI qui nous ont facilité l'accès à leur établissement, ainsi qu'a tout le personnel des ressources humaines pour leurs coopération et leur aide.

Nous tenons à remercier également à Mr. Camara Ousmane et Mr. et Mme Sylla, Mr. et Mme Chaouche ainsi pour Sabine de nous apporter de l'aide dans la correction des fautes d'orthographes.

Enfin, nous remercions aussi toutes nos famille, tous nos amis qui nous ont encouragé et soutenu dans les moments difficiles et qui ont fait de leur mieux, ainsi pour tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

MERCI

Dédicace

Je dédie ce travail principalement :

***A** mon cher père JOSE pour son amour, sa patience, sa compréhension et surtout pour ses sacrifices pour bien m'avoir élevée. Ainsi que mes grands parents ARMANDA et ROQUE MIGUEL.*

***A** ma tendre et douce mère FATIMA pour ses sacrifices et prières constantes, qui n'ont cessé de m'encouragé. Elle a été toujours pour moi une bonne conseillère soit dans mes études comme dans ma vie personnelle. Je l'admire pour la femme battante et courageuse qu'elle est dont je prends l'exemple.*

***A** mon bien aimé époux OUSMANE qui s'est grandement impliqué dans le travail par ses suggestions et remarques, mais aussi pour ses encouragements dans tous les moments de ma vie.*

***A** mes chères frères : INELSON, JAIRTON, et ARIEL.*

***A** mes sœurs : ELIANE, ROSELMA, et JANIRA.*

***A** mes meilleurs amies : ELIANA, MARLUSIA, LIGIA, CABRAL, JOCELINA, MATILDE, YASMINA, CHAHRAZED, DANIA, SONIA, MIXIRIA et CHAFIKA.*

***E**t toutes les personnes qui m'ont aidé durant mon travail de près ou de loin.*

ARELI

Dédicace

*Avant tout, je dédie ce travail à la mémoire de ma grande mère
et ma tante*

À mes parents car ce travail est le fruit de leurs efforts et sacrifices, ils ont consacré de leur meilleur à notre éducation pour faire de nous ce que nous sommes Aujourd'hui, que dieu les gardent pour nous

À mon chère frère : Sofiane.

À mes sœurs ; Lydia, Sabine et Sarah.

À mes meilleurs amies : Sonia, Chahra, lynda, nawal, yasmina ,zahra, biba et Sabrina, je le dédie aussi pour mes intimes : Sabine, Dahbia, Fadila et Lamia

À ma binôme : Areli Sabrina.

À personnel des ressources humaines Mrs Rahim, Halim et Mm Karima.

À tous mes camarades de classe surtout : Cabral, Ghani , Fouad, Mokrane et Nassim.

Et toutes les personnes qui m'ont aidé durant mon travail de près ou de loin.

Et à toute la famille CHAUCHE

KATIA.

Table des matières

Introduction	
Partie théorique	13
Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche	14
1. Les raisons du choix du thème	16
2. Les objectifs de la recherche	17
3. La problématique	18
4. Les hypothèses	20
5. Définitions des concepts clés	20
6. La méthodologie de la recherche	21
7. Les techniques utilisées	22
8. Les difficultés rencontrées	23
Chapitre II : La gestion des conflits	24
I : Le conflit au travail	25
1. Définition	25
2. Les approches théoriques du conflit selon les auteurs	25
3. L'origine des conflits sociaux	28
4. La naissance du conflit au sein des organisations	28
5. Les différents types de conflit	29
6. Les différentes formes du conflit	30
II : La gestion des conflits dans l'entreprise	32
1. La fonction Ressource Humaine dans la gestion de conflits	32
2. La politique de l'entreprise dans la gestion de conflits	33
3. Les enjeux de la démarche de l'intervention	34

4. La démarche d'intervention de l'entreprise	35
5. L'entreprise face aux conflits	36
Chapitre III : Procédures de règlement de conflits	39
I : Méthodes et stratégies de résolution de conflits	39
1. Les procédures de règlement des conflits	39
2. La conciliation et la médiation	39
3. L'arbitrage	41
4. Nouveaux mécanismes de règlement amiable des conflits	41
5. Développement des stratégies	42
II : Techniques de négociation et résolution de conflits	44
1. L'approche de la prévention-conciliation	44
2. La négociation	44
3. Technique de négociation	45
4. Caractéristique d'un bon négociateur	45
5. Le processus de la négociation	46
Partie pratique	48
Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et analyse des données.	49
I : Les domaines d'étude	50
1. Présentation du terrain d'étude	50
2. Le déroulement de l'étude	50
II : Présentation de l'entreprise	51
1. Présentation de SPA AMIMER ENERGIE	51
2. Création et historique de l'entreprise	53
3. Moyens humains et matériels	54
4. Mission et objectifs de l'entreprise	55

5. Les domaines d'activités	56
6. Les principaux clients de l'entreprise	56
7. Les réalisations	57
III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche	59
1. Les caractéristiques de l'échantillon de recherche	59
2. Analyse sociologique des résultats	63
3. Vérification des hypothèses de recherche	73
Conclusion	76
La liste bibliographique	79
Annexes	82

Introduction

L'évolution qui a connu la gestion des ressources humaines est remarquablement récente en se situant dans le dernier siècle. Cette évolution prend en charge non seulement la dimension temps, mais aussi les dimensions conceptuelles et le champ d'application. L'évolution est favorisée par certains facteurs dont les progrès technologiques, l'influence des groupes syndicaux et de la législation et surtout le développement des approches scientifiques. Au-delà de tout ces progrès technologique et de compétitivité économique, le facteur important pour la réussite de toute entreprise est le facteur humain porteur d'un capital d'excellence. L'entreprise est composée d'un ensemble d'individus qui répondent aux exigences des postes qui leur sont assignés en vue des objectifs déterminés, pas seulement par la production mais par la personnalité sociale et la place que chacun occupe au sein de l'entreprise.

Comme dans la vie sociale existe des rapports parfois difficiles, dans la vie professionnelle aussi nous sommes confrontés à des rapports si difficiles. Cette dernière est encore plus délicate du fait de la complexité du facteur humain et la relation de travail, car l'entreprise est le terrain propice aux échanges et interactions. Ainsi, à l'intérieur de l'entreprise, l'individu peut vivre plusieurs situations le menant aux conflits avec les collègues ou unités avec lesquelles il entretient des liens d'interdépendance.

Les conflits sont donc inhérents aux natures humaines et inévitables dans les groupes sociaux et les entreprises. Pour cette raison il est nécessaire pour tout responsable, directeur, chef de personnel ou chef de service d'établir une stratégie de gestion de conflits. Il s'agit de l'accepter comme phénomène normal dans la vie de l'organisation et de s'en servir comme un outil de progrès de performance et de compétitivité.

Pour une politique de gestion de conflits efficace, le manager doit prendre en considération la communication informelle car le manager à l'écoute y compris de la communication informelle est plus apte à déceler les situations conflictuelles et en envisager le traitement.

Il est donc utile de disposer d'un bon réseau relationnel dans l'organisation. Pour cela, il doit entretenir des relations privilégiées avec les salariés pour comprendre et identifier le type de conflit, distinguer les problèmes de personnes et les problèmes organisationnels et utiliser la dynamique du conflit pour qu'il devienne une condition de restructuration de l'organisation.

Une mission qui s'avère trop délicate, car peu d'outils sont en effet mis à sa disposition. Bien le gérer, suppose avant tout d'identifier l'outil et le mieux adapter pour chaque cas de conflits pour arriver à une bonne résolution.

Cette étude va essayer de connaître les mécanismes d'émergence des conflits entre les salariés et montrer comment l'entreprise intervient pour mieux les gérer.

Pour éclaircir certains points relatifs à l'objectif de notre étude, nous avons adopté le plan de travail suivant :

- Dans le premier chapitre nous avons jugé nécessaire d'adopter une démarche méthodologique qui débutera entre autres par la problématique de la recherche, les hypothèses (à confirmer ou infirmer après l'étude sur le terrain), la méthode et techniques utilisées pour la collecte des données.
- Le second chapitre abordera les origines, les différentes formes et types de conflits ainsi que la politique de l'entreprise dans la gestion des conflits.
- Le troisième chapitre abordera les méthodes et stratégies de résolution de conflits et une attention spéciale sur la négociation comme étant une stratégie de résolution de conflits la plus fiable.
- Le quatrième chapitre sera consacré sur la présentation de l'entreprise d'accueil.
- Finalement le cinquième chapitre sera celui dont on présentera les caractéristiques de notre échantillon d'étude, l'analyse et interprétation des résultats de la recherche et vérification des hypothèses.

Partie théorique

Chapitre I

Cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons du choix du thème

Notre choix fut tourné vers ce thème car nous sommes convaincue que l'idéal pour bien finir les études serait une exploration approfondie tant quantitatif comme qualitative tant de formation que de l'organisation. Au cours de notre formation qui nous a permis de nous familiariser avec les concepts théoriques et les outils méthodologiques de bases et vu les perspectives professionnelles offertes par ce nouveau défi qui est le master, nous sommes persuadés qu'elle nous dotera de toutes les compétences pratiques pour une meilleure insertion dans n'importe quelle fonction que nous désirons entreprendre.

Selon nos recherches sur ce thème qui a attiré notre curiosité, compte tenu des changements auxquels l'entreprise peut être confrontée au quotidien, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients et le contexte de compétitivité actuelle, devient un motif plus que fort pour s'intéresser aux démarches que l'entreprise fait pour instaurer des méthodes préventives. Elles occupent une place très importante dans les sociétés modernes, elles nous encouragent à mettre à la pointe des technologies aussi modernes ainsi que des méthodes et techniques de résolutions de conflits les plus efficaces possibles.

Pas seulement pour favoriser un meilleur climat dans l'entreprise et atteindre des objectifs, mais aussi être à la hauteur permettant de relever les défis du millénaire en faisant face à l'implantation des bonnes méthodes et stratégies et cela grâce à la technologie moderne existante dans les sociétés actuelles.

S'intéresser à ce thème aussi, vu la grandeur d'une bonne intervention de la part de l'entreprise car une bonne politique de gestion permet d'améliorer les connaissances de personnes évoluant dans le domaine de gestion des ressources humaines.

2. Les objectifs de la recherche

Au cours de notre travail de recherche nous espérons acquérir les connaissances et la potentialité requise à notre formation de sociologie nous permettant de joindre la théorie à la pratique.

Par rapport à notre thème, on espère :

- Développer nos connaissances en termes de gestion des ressources humaines et connaître les pratiques qui y sont associées ainsi que de démontrer l'apport que peut avoir l'intervention de l'entreprise pour régler les conflits entre les salariés.
- Aussi démontrer le degré d'importance accordé à une bonne démarche de résolution de conflits au sein de l'entreprise et découvrir l'apport de cette démarche anticipé dans le contexte concurrentiel de cette entreprise constructive.
- Faire une analyse sociologique sur l'intervention de l'entreprise pour régler les conflits entre les salariés.
- Découvrir les aspirations, les points de vu et les attentes des salariés quant à la démarche anticipative des emplois et des compétences existante au sein de leur entreprise.
- Mettre en lumière les procédures de la démarche auxquelles l'entreprise a recours pour s'adapter et affronter l'environnement changeant.

Enfin, être diplômé signifie pour nous être titulaire d'un diplôme renommé et avantageux pour les perspectives professionnelles dans l'avenir, et pour les entreprises aussi qui ont besoin des cadres compétents répondants aux défis de la mondialisation dans le domaine de la Sociologie.

3. La problématique

La gestion des conflits est un concept relativement nouveau et cela est dû aux changements de l'économie et de la société, ce qui a entraîné des profondes transformations dans la manière dont se déroulent les conflits sociaux.

Jusqu'au début des années 1980, les conflits du travail étaient considérés du point de vue de l'entreprise comme refus des salariés d'exercer leurs fonctions, cet état est interprété par la majorité des salariés qui cessait de travailler pour interrompre la production. Ce conflit se traduisait par un affrontement entre employeur et les salariés dans le champ clos de l'entreprise.

L'analyse récente des conflits sociaux permet de proposer une typologie en fonction des motivations qui les sous-tendent : l'affirmation identitaire de catégories professionnelles ou de groupes sociaux, le choc de cultures et des générations, la sauvegarde de l'emploi, les revendications salariales, les confrontations entre collègues, les changements, les dysfonctionnements, les conditions de travail, etc.

Un conflit a toujours un début et une fin. Lorsque l'entreprise est confrontée à une crise elle doit connaître les causes et les réelles motivations de ses salariés et mettre en œuvre des procédures les plus efficaces possibles pour parvenir à un accord. En effet le facteur humain joue un rôle moteur elle est une source inductible de succès pour l'entreprise, donc il y a la nécessité d'utiliser une bonne gestion pour d'éventuels conflits qui se produisent entre les salariés. Ces conflits constituent une préoccupation en matière de gestion des ressources humaines et l'entreprise à davantage d'engagement dans l'approche de la résolution. Il est évident que la résolution performante des conflits doit faire partie intégrante de la stratégie de l'entreprise pour restaurer l'ordre.

Une bonne résolution des conflits, peut se traduire par une satisfaction doublement bénéfique pour les salariés et pour l'entreprise, donc reconnaître que des effets positifs peuvent en découler et être porteurs de progrès. Néanmoins ils peuvent être prévenus et gérés pour en éviter les conséquences négatives et en tirer des avantages.

Les relations sociales dans l'entreprise ont acquies une importance relativement nouvelle et particulière qui marque l'intérêt de plusieurs auteurs qui ont traité ces différents domaines. Aujourd'hui l'entreprise constitue un lieu où se mêlent toutes sortes d'interactions, telle la différence d'intérêt entre les salariés et d'objectifs, que peut engendrer des tensions et des conflits. En outre, l'avènement des approches relationnelles et le développement des sciences de gestion, le composant humain se voit au cœur de la performance organisationnelle.

La véritable problématique ici est de voir comment l'entreprise développe sa propre stratégie, ses méthodes, voire des outils de gestion et/ou de résolution des conflits afin de s'en sortir avec succès (efficacité).

En générale, les entreprises cherchent à éviter les conflits ou bien de faire sortir ce qui est positive lors d'un conflit, car le conflit est inhérent à la réalité humaine. Ce dernier ne peut être ni atténué, encore moins supprimé définitivement. Les situations conflictuelles peuvent se présenter sous différentes formes. Lors d'un conflit, les sources, les sujets, l'intensité, les méthodes de gestion, le nombre de participants et les conséquences sont très diversifiées. Il arrive à l'entreprise toute type de conflit, *relationnels, informationnels, structurels, de valeurs et d'intérêt*.¹

Le choix de cette thématique est de découvrir la politique interne de l'entreprise concernant la gestion de conflits entre les salariés, la stratégie appliquée pour la résolution ainsi que la manière avec laquelle ils sont gérés par les dirigeants ou par les parties impliquées par le conflit. Définir le type de conflit met le dirigeant en mesure de déterminer l'intervention convenable pour sa résolution, d'ailleurs notre étude se focalise sur l'intervention de l'entreprise dans la gestion des conflits entre les salariés.

En effet une bonne gestion permet d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise grâce à une bonne interaction les uns avec les autres, à un meilleur climat social et aux bonnes relations entre personnes et les services.

Notre étude prend en considération le côté relationnel, le climat social, les échanges, les interactions que les salariés peuvent avoir entre eux les amenant en situation provocatrice de conflit, le type de conflit à gérer, ainsi que l'impact du niveau d'instruction sur les raisons de conflit.

A partir de cette situation deux questions peuvent être posées :

- Quelles sont les principales stratégies mises en place par l'entreprise dans l'approche de la résolution des conflits ?
- Quelles sont les causes majeures des conflits entre les salariés ?

¹ GARBY (Thierry). **La gestion de conflits**, Paris, Edition Economica, 2004, p 3

4. Les hypothèses

Notre travail de recherche s'appuie sur des hypothèses suivantes :

- Les échanges et les interactions entre les salariés provoquent des tensions entre collègues ou avec la hiérarchie.
- L'attitude positive et la performance des salariés dépendent en grande partie du climat non conflictuel de l'entreprise.

5. Définitions des concepts clés

Conflits

« 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 »¹

« Toute relation entre des ensembles d'individu qui comprend une différence irréductible d'objectif- par exemple dans sa forme la plus générale, le désir de la part des deux parties d'obtenir ce qui n'est accessible qu'à l'une d'entre-elles, ou en partie à l'une – sont des relations de conflits social. »²

La gestion

« Cette dernière inclut des activités normatives qui se traduisent par la production de discours, recette et outils pratiques construits par les gestionnaires pour soutenir et justifier leur action.

Elle permet de relier les décisions stratégiques et tactiques de l'organisation avec les objectifs de cette dernière et de déterminer la combinaison en termes de rendement et de productivité des matériels et de la ressource humaine de cette organisation. »³

Gestion de conflit

« Une séquences d'étapes successives d'une phase de compétition vers une phase de coordination. »⁴

La négociation

Une bonne négociation contribuera à un bon climat social et permettra d'éviter l'apparition de conflits majeurs et dévastateurs.

« La négociation est un processus dans lequel deux ou plusieurs parties interagissent dans le but d'atteindre une position acceptable regard de leur divergence. La négociation est d'abord une interaction, c'est-à-dire un mouvement dynamique susceptible d'être saisi et

¹MARCH (J.G) et autres. **Les organisations**, Paris, Edition D'organisation, 1991, p 111

²AKOUN(André) et autres. **Le robert/ Seuil (Dictionnaire de sociologie)**, Paris, Edition MAME, 1999, p 102

³Ibid. p242

⁴PRUITT (Dean).**Negotiation Behavior**, New York, Edition Academic press, 1981, p231

conceptualisé entant que processus. Elle suppose l'existence d'une divergence qui justifie précisément la mise en œuvre de ce processus destiné à la résoudre. La divergence peut prendre des formes multiples, depuis la discussion sur une nuance jusqu'au conflit ouvert. Elle implique également l'existence au moins momentanée, d'une relation de dépendance qui constitue la raison pour laquelle un acteur va choisir d'entré en négociation, celui-ci n'est pas en mesure d'atteindre seul l'objectif poursuivi ou bien sait qu'il ne l'atteindra a meilleur cout que par le moyen de négociation. »¹

6. Méthodologie de la recherche

Toute recherche scientifique exige au chercheur de suivre une démarche méthodologique sur laquelle il se basera pour récolter les données ainsi que les informations nécessaires visant une analyse et une interprétation.

Les informations recueillies peuvent permettre d'atteindre les objectifs de la recherche, de répondre aux questions posées dans la problématique ainsi que la vérification des hypothèses formulées.

D'une manière générale « la méthode désigne l'ensemble des démarches que suit l'esprit humain pour découvrir et démontrer un fait scientifique. »²

Elle constitue le pilier de toute recherche scientifique car la réussite de l'étude se base essentiellement sur l'ensemble des méthodes appliquées sur le terrain. Ainsi pour aboutir à un travail rigoureux, je commence par la problématique de recherche, la définition des concepts clés ensuite les méthodes appliquées, les techniques utilisées et finalement, le choix de l'échantillon.

6.1. La méthode utilisée

Le choix de la méthode est un moment déterminant pour valider une recherche. On peut dire qu'un travail de recherche aura une valeur scientifique dans la mesure où il s'est élaboré non pas «n'importe comment», mais selon une méthode reconnue dans le champ scientifique où l'on travaille ce qui, en principe, devrait permettre à d'autres chercheurs, utilisant la même méthode, de confirmer les résultats de la recherche.

Ce choix est délicat car il engage aussi le chercheur lui-même, sa connaissance, son expérience, ainsi que le rapport avec la maîtrise de son thème.

¹AKOUN (André) et autres. Op-Cit, p 360

² GUIDERE (Mathieu). **Méthodologie de la recherche (guide de jeune chercheur en lettre, langues, sciences humaines et sociales)**, Paris, Edition Ellipses, 2004, p4

Dans le but de connaître la stratégie de l'entreprise dans la résolution des conflits, nous avons choisi la méthode qualitative qui nous apparaît la plus adéquate à notre thème de recherche. Ce choix n'est pas fortuit, ni hasardeux, mais murement réfléchi, car il est lié à la nature de notre sujet.

En effet, cette méthode nous a permis de collecter des informations concernant notre thème et en les manipulant soigneusement nous espérons valider nos hypothèses.

En outre le contact avec le terrain, nous a permis une bonne intégration et une certaine liberté pour l'obtention des réponses aux différentes questions.

7. Les techniques utilisées

Suivant la méthodologie de recherche adoptée, nous avons procédé à plusieurs étapes :

a. L'observation : se présente comme l'une des étapes la plus importante dans une recherche scientifique. Cette technique nous a permis de découvrir le terrain de recherche, de collecter les informations nécessaires pour la bonne formulation des hypothèses, et de délimiter le champ de la recherche afin d'avoir une idée générale sur le système de travail dans l'entreprise.

b. L'entretien : C'est une technique conçue pour la réalisation d'études qualitatives c'est-à-dire de travail d'analyse qui privilégie la qualité, un processus de collecte de données à caractère non mesurable. Elle consiste en une rencontre entre un enquêté et chercheurs, afin de donner des informations sur une question sociale. Le chercheur pose des questions, dont l'objectif est de produire un discours ou il prend note.

Notre enquête est réalisée avec cinquante (25) enquêtés dans l'entreprise, car ce chiffre est en adéquation avec notre population d'étude qui est vaste et aussi à la nature de notre sujet.

Cette procédure nous a permis de collecter le maximum d'informations à l'aide d'un **guide d'entretien** que nous avons élaboré.

Notre **Guide d'entretien** contient (8) questions ouvertes pour les salariés et cinq (5) questions pour les chefs de chaque service. L'essentiel de nos questions c'est de relever les axes clés de l'interview ainsi que de relever les 2 idées centrales qui sont :

- Les situations qui peuvent mener ou provoquer des conflits entre les salariés
- Comment l'entreprise intervient dans l'approche d'une résolution.

8. L'échantillon d'étude

L'échantillon représente une partie de la population mère dont il porte les mêmes caractéristiques. Il se définit comme un « *sous-ensemble d'éléments d'une population donnée* »¹

Afin de veiller à ce que notre échantillon soit représentatif, nous y avons inclus toutes les catégories professionnelles à savoir : cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution, faisant partie des deux cent soixante seize (276) des salariés de l'entreprise AMIMER ENERGIE repartis chacun selon ses compétences professionnelles.

Avec l'accord de la direction et l'amabilité du personnel nous avons pu interviewés vingt cinq(25) salariés, soit la totalité de notre l'échantillon. Repartis en dix neuf(19) salariés dont 76% qui se trouvent en situation conflictuelle et six (6) responsables de services chargés de résoudre ces conflits, représentant 24% de l'échantillon.

9. Les difficultés rencontrées

Durant la réalisation de notre étude, nous avons trouvé des difficultés, qui ont certainement ralenti le rythme du travail, et à empêcher son avancement.

Des obstacles tels que:

- Problème de rareté de documents traitant notre thème ;
- Lors des entretiens une certaine résistance de la part des salariés pour répondre à quelques une de nos questions ;
- L'attente pour l'accès aux ouvrages de la bibliothèque de notre département ;

Dans toute sorte de problème qui nous avons confronté, nous avons fait de notre mieux pour en trouver des solutions.

¹ ANGERS (Maurice). **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, Alger, éditions Casbah, 1966, p 228

Chapitre II

La gestion des conflits

I. Le Conflit au travail

1. Définitions

« C'est le dispute et le non entente qui se renvoi comme un mal dans l'entreprise et qui influence négativement sur elle, le conflit est l'affrontement de point de vue multiples qui met des fluets dans l'entreprise dans se cas là elle ne répond pas a ses buts quelle a déjà fixé a l'avance »¹

2. Les approches théoriques du conflit selon les auteurs

- **Max Weber**

Max Weber considère le conflit comme un agent essentiel de toute socialisation. Il nait de l'inévitable sélection sociale suit au fait que tous ne peuvent pas avoir droit à tout, surtout au même moment. Cette sélection est selon lui permanente c'est-à-dire la paix n'est qu'une situation qui élimine les moyens violents mais non les possibilités de conflit usant d'autres moyens. Il affirme aussi que « *n'importe quelle sélection sociale n'est pas une lutte* »². Vu que la concurrence y fait de lutte pacifique et la sélection y est assimilée à une lutte pour l'existence qui oppose les uns aux autres, sans l'intention significative de lutte, les individus en vue de leurs chances de vie ou de survie admettent que toute lutte conduit à une sélection. Weber voit dans la lutte des acteurs sociaux, la volonté d'imposer leur pouvoir ou l'intention de faire triompher sa propre volonté contre la résistance du ou des partenaires car pour lui le pouvoir est de « *faire triompher au sein d'une sélection sociale sa propre volonté.* »³

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

D'après Weber, les individus sont en conflits permanent pour accéder à un statut supérieur, le conflit permet la conquête de ressources de pouvoir, de prestige et de richesse.⁴

- **Alain Touraine**

Selon Alain Touraine, un conflit est une relation d'opposition entre deux ou plusieurs acteurs, donc l'un au moins tend à dominer le champ social sur lequel ils se rencontrent, c'est « *un type très particulier de lutte... C'est l'action conflictuelle collective par laquelle un agent de classe s'oppose à un agent de la classe opposée pour le contrôle social des orientations*

¹MARCH (J) et autres. Op-Cit, p 112

²AKOUN(André) et ANSAR(Pierre). Op-Cit, p 102

³BOURQUER(R) et THUDEROZ(C). Sociologie de la négociation, Paris, Ed La Découverte, 2002, p 51

⁴KALBERG(Stephan). La sociologie historique comparative de Marx Weber, Paris, Éd, La découverte, 2002, p 72

culturelles de leurs collectivités ». ¹ Le conflit n'apparaît pas que si la notion de pouvoir est introduite. Il est entre la rupture et la tension.

- **Lewis Coser**

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

Un comportement stratégique consiste idéalement à obtenir le maximum de bénéfices pour le minimum de risques si l'on se réfère à la théorie des jeux. Pour eux, « *les acteurs sont dans une course permanente, ils n'hésitent pas à entrer en situations conflictuelles, ce que appellent ces deux acteurs des constructions interactives de jeux et de stratégies pour le contrôle des « zones d'incertitudes* » Les acteurs disposent ou s'emparent de la marge d'autonomie que leur laissent ces zones mal définies. Et ces marges de liberté dont ils jouissent vis-à-vis des autres sont pour eux une ressource de pouvoir ». ² Il s'agit de la capacité d'un acteur de se rendre capable de faire agir un autre suivant une orientation souhaitée.

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

- **Karl Marx**

Selon la vision marxiste, le conflit est inscrit dans la nature même du social procédé du caractère essentiellement contradictoire des rapports de production. « *Les conflits sociaux historiquement importants sont donc tous ramenés à des conflits de classes définis par propriété ou la non propriété des moyens de production* ». ⁴

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

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

Marx a fait de la lutte de classe l'unique moteur de tout changement.

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

¹TOURAINÉ(Alain).**Crise et conflit : lutte étudiante**, CORDES, 1976, p 4-5

²Ibid. p 336-338

³ PLAMÉ (Jean-Michel).**Théorie des organisations**, Paris, Dunod, 2^{ème}édition, p 85

⁴ BOUDON (Raymond) et autres. **Dictionnaire de sociologie**, Paris, édition Larousse, 2000, p 42

3. Origine des conflits sociaux

Les conflits peuvent avoir des origines multiples et variées, car au milieu social ils sont très nombreux. L'origine d'un conflit peut être la cause d'une perturbation, déstabilisation ou un déséquilibre vécu ou perçu par un ou plusieurs employés dans leur relation de travail avec l'employeur. Certaines sont internes au fonctionnement intellectuel de l'individu, d'autres naissent du fait même des relations interpersonnelle et des enjeux de pouvoir, et d'autres encore relèvent de problèmes organisationnels.

Certains conflits les plus communs et les plus fréquemment rencontrés dans l'entreprise sont :

- « Différences de statut
- Lutttes sourdes pour le pouvoir
- Divergence d'intérêts (acquis menacés par un changement en perspective)
- Confusion et/ou mauvaise interprétation de rôle
- Mauvaise ou non perception de la réalité
- Incompatibilité de cultures/identités, de caractères et de personnalités
- Incapacité de communication et de négociation interpersonnelles, etc. ».¹

Le conflit naît souvent d'un désaccord qui n'a pas pu être réglé, ou de la négligence et de la passivité des acteurs. Des désaccords sont souvent la conséquence d'absence d'harmonie, absence de convergence, de convivialité et absence de communication positive, importance d'une bonne communication interne. Il a des causes individuelles, organisationnelles et sociales. L'agression peut aussi constituer une raison qui gère des conflits, soit des agressions (verbal, gestuelle, ou physique) qui peut être considérée come le symptôme d'un conflit non encore résolu.

4. La naissance du conflit au sein des organisations

Dans une organisation, les conflits naissent le plus souvent d'un fossé creusé insidieusement entre l'organigramme et le sociogramme de l'entreprise, autrement dit entre les structures formelles de l'organisation (statut, poste, fonction, rôles, avantages...) et les structures informelles, qui décrivent les liens d'interdépendance réels entre les acteurs (échanges d'informations, habitudes de travail, rythme, jeux de pouvoir et d'influence, contrôle

¹GARBY (Thierry). Op-Cit, p 6

d'informations pertinentes...). Si l'écart entre les deux est importantes risques de conflit augmentent parce que les acteurs, agissent et communiquent principalement de façon informelle, non prévue et par conséquent non prévisible. Cet écart est inévitable, parce que les acteurs sont des hommes et des femmes qui agissent avec leur affectivité, leur histoire personnelle, leurs habitudes de travail. Ils s'adaptent aux mouvements nouveaux, créent des réseaux relationnels et fonctionnels dans l'entreprise, les points de départ des conflits sont de diverses natures : économiques, sociales, technologique, et psychologique.¹

Selon un chercheur américain, beaucoup sont les facteurs qui peuvent être propices à l'émergence de conflit en milieu organisationnel. Certains sont personnels ou contextuels, souligne Pondy (1967). Parmi ceux-ci, on retrouve ceux qui naissent du fait même des relations interpersonnelles, des enjeux de pouvoir, d'autres encore relèvent de problèmes organisationnels qui peuvent être marqué, selon Leroy (2006), par la pression au travail trop faible au trop élevée, le manque de leadership, de précision des rôles ou de soutien social, des attentes imprécises ou un système de valeurs organisationnelles peu transparent.

Dans le même esprit, d'autres chercheurs comme Schernerhorn, Hunt et Osbon(2002) proposent que les situations d'interdépendance dans un circuit de production ou un besoin élevé de coopération entre les individus ou unités puissent également être sources de conflits. Ils soulignent qu'un trop grand écart entre la position hiérarchique et l'influence ou les valeurs de personnes ou des groupes interdépendants, peut aussi occasionner des conflits tout comme une insuffisance de ressources-réelle ou perçue/matérielles ou humains- peut mener au développement d'une concurrence malsain entre les diverses composantes de l'organisation.

5. Les différents types de conflit

En général, les conflits entre les salariés dans le travail naissent de désaccords sur plusieurs aspects du travail. Aujourd'hui, certains des types les plus courants et souvent les plus délicats, de conflits du travail porte sur les questions salariales, les avantages sociaux, le licenciement et la sécurité de l'emploi. Certains estiment que la définition ou l'objet d'un conflit est parfois très précis. Dans son ouvrage « The Mediation Process » Christopher W. Moore préconise une classification plus efficace. Elle se fonde sur les causes du conflit et est aujourd'hui universellement reconnue.

¹ COMPERE (Bernard).Op-Cit, p74

6. Les différentes formes du conflit

Les conflits peuvent être manifestés de plusieurs façon (ouverts ou déclarés, latents et refoulés), et qualifiés de nombreuses manières suivant les acteurs en présence (leur nombre, âge, et leur position hiérarchique). Il tient compte du sujet en question par rapport aux avantages et au pouvoir des protagonistes, ainsi que son évolution.

6.1. Les conflits ouverts/ déclarés

Ce conflit est mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt. *« 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 du faux, tant les deux parties affirment détenir la vérité. Elles sont d'ailleurs complètement convaincues de leur bonne foi et de leur juste cause. Les positions des uns et des autres durcissent. Ils 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. »*¹

6.2. Le conflit latent ou larvé

C'est la forme de conflits qui est en quelque sorte « étouffé » reliés à des raisons tels que la peur des réactions des autres, peur du conflit déclaré ou de ne pas être à la hauteur d'une confrontation. Ce conflit s'est traduit de différentes façons comme ce le cas de l'absentéisme, le stress, et le retard dans le travail. *« Ces conflits larvés sont les pires pour l'ambiance de travail et pour le rendement. Ils absorbent beaucoup d'énergie chez les responsables et leurs subordonnés. Ceux-ci ne parlent pas, ne posent pas les vraies questions parce qu'ils craignent de blesser autrui, de rompre un semblant d'harmonie ou d'entente. Ils gardent leur masque de bienséance. Ils ne se sentent pas sécurisés par leur hiérarchie. C'est une position d'attente difficile, parce que personne ne sait par quel bout prendre le problème. »*²

6.3. Le conflit refoulé

Cette forme de conflit ne trouve pas vraiment des solutions définitivement acceptables pour une ou l'autre des protagonistes. Il risque donc à tout moment de devenir un conflit déclaré.

¹ BREARD (Richard) et autres. Op-Cit, p 25-26

² BREARD (Richard) et autres. Op-Cit, p 24

Bien évidemment les individus ne sont pas constamment engagés dans des conflits. *« Cependant, ils vivent souvent situations qui sont parfois tendues, stressantes. Ils sont confrontés à des crises tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. Ils vivent ces crises parce que, les ressources étant par nature limitées dans un environnement donné, il faut les répartir entre les différentes personnes qui peuvent y prétendre. Ces personnes ne sont pas toujours d'accord sur le bien-fondé de cette répartition. C'est pourquoi elles décident, lorsqu'elles ont épuisé divers moyens pacifiques, de faire reconnaître leur droit par le moyen du conflit. Ces ressources sont de nature variées : financière, matérielle, intellectuelle, humaine, et même symbolique lorsqu'il s'agit de défendre une image ou une réputation menacée ».*¹

¹BREARD (Richard) et autres. Op-Cit, p 26

II. La gestion des conflits dans l'entreprise

En général, les conflits sont mal perçus par l'entreprise. Ils font peur car, caractérisés par une irrationalité prononcée, ils provoquent la déstabilisation de l'ordre et de la logique présents dans l'entreprise. Quand ils sont bien gérés, ils peuvent être une occasion de progrès extraordinaire. Mal géré, ils peuvent mener à la ruine et à la désolation. En somme, l'entreprise doit connaître les mécanismes et les processus de résolution pour parvenir à ce que la gestion des conflits devient une pratique habituelle au sein de l'entreprise ou l'organisation.

Pour cela, il faut qu'elle mette en place des politiques permettant de traiter au mieux les conflits qui apparaissent. Il faut aussi qu'elle désigne une ou un certain nombre de personnes capables d'établir à l'occasion de chaque conflit une stratégie car ils sont plusieurs et demande une bonne méthode de résolution les plus appropriées à utiliser pour chaque cas.

1. La fonction Ressources Humaines dans la gestion de conflits

Le mot Ressources Humaines est récent, spécialistes de la gestion ont démontré qu'il est préférable de traiter les employés comme des ressources plutôt que des coûts. Car l'être humain peut être guidé par des émotions et des états d'âmes, il a des désirs, des attentes et des espérances à l'inverse d'un facteur de production qui a un terme dégradant et péjoratif.

Selon Cadin L. « La gestion des ressources humaines est définie comme ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité de l'entreprise. ».¹ En d'autres termes, Cadin L. réoriente sa signification de la GRH en la définissant, « de façon générale, comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixé dans un contexte d'incertitude accrue ».²

Il y a gestion du personnel parce qu'une activité à réaliser par une organisation nécessite la contribution des personnes. Donc des hommes et femmes qui interagissent les uns avec les autres, qui font d'ailleurs partie de toute organisation sociale au sein de laquelle ils évoluent et sont des acteurs. Le conflit est inhérent à la réalité humaine, il est souvent lié aux statuts, pouvoirs et rôles que les acteurs assument ou jouent.

Une manière ici donc d'évoquer la gestion des RH, c'est de comprendre la complexité des comportements humains, les compétences, les stratégies, les systèmes de représentation des

¹ CADIN (L) et autres, Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie, Paris, Collection Gestion Sup, Editions Dunod, 3^e éd, (2007), p4

²Ibid. p 5

individus ainsi que de collectifs. Et de contrôler ces personnes, c'est-à-dire évaluer les activités des personnes qui composent l'organisation, de manière formelle ou informelle.

2. La politique de l'entreprise dans la gestion de conflits

Une politique de gestion de conflits est applicable dans toute entreprise qui veut prévenir l'émergence des conflits, aussi pour être en harmonie avec son environnement social et politique. Il s'agit donc de prévoir et résoudre. La mise en œuvre des politiques de gestion existe dans tous les niveaux, car il est différent d'une entreprise à une autre et même d'un pays à un autre. Les conflits peuvent être de toute sorte.

L'entreprise a la capacité d'élaborer différents aspects de la politique de gestion des conflits. Ses principes peuvent être fixés au paravent, car l'entreprise tient compte dans la mesure du possible de la taille de l'organisation ainsi que de la nature, l'échelle et de la complexité des activités exercées.

Elle prend donc en considération les circonstances connues susceptibles de provoquer un conflit qui est liée à la structure et des activités des ouvriers. Ce qui veut dire prévenir et gérer les conflits susceptibles d'apparaître à l'occasion des opérations réalisées entre les salariés.

L'entreprise doit régler les conflits car ils sont souvent opposants aux intérêts de l'organisation ou du personnel. Elle peut prendre des mesures organisationnelles et des procédures administratives de traitement et de contrôle des opérations ayant pour objet :

- De prévenir les conflits ;
- D'établir et de maintenir une politique appropriée de gestion des conflits ;
- De détecter les situations qui donnent lieu ou sont susceptibles de donner lieu à des conflits ;
- De tenir et mettre à jour un registre des activités pour lesquelles des conflits se sont produits ou sont susceptibles de se produire ;

Cette politique tient compte de l'appartenance à l'entreprise au titre d'éventuels conflits pouvant opposer les intérêts de l'organisation. Elle met alors en place des dispositifs de contrôle :

A. Mesures préventives

L'entreprise s'assure du respect par le personnel de l'organisation des obligations professionnelles auxquelles il est soumis dans l'exercice de ses activités et du respect des dispositions réglementaires applicables à ces dernières. La fonction (conformité) est assurée

de manière indépendante par la société assistée d'un responsable de contrôle périodique dont la fonction est confiée aux directeurs de la conformité et du contrôle permanent de l'entreprise.

Dans ce cadre, des mesures d'organisation et des règles de procédure ont été mises en place pour prévenir le conflit en particulier :

À l'occasion d'une utilisation 'information par les différentes parties prenantes aux décisions de gestion des participations des salariés.

B. Mesure de contrôle

Cette mesure permet d'assurer du respect des procédures visant à prévenir les conflits, d'une part et de détecter les conflits qui pourraient survenir malgré les mesures préventives en vue de les résoudre d'une manière équitable, d'autre part.

Dans ce but, l'entreprise a pour mission d'effectuer :

- a. Une revue régulière des situations pouvant générer des conflits-y compris entre entités du groupe
- b. Un contrôle des restrictions à la circulation des informations confidentielles ou privilégiées.¹

3. Les enjeux de la démarche de l'intervention

Les enjeux d'une démarche sont considérés comme des outils d'anticipation des besoins de l'entreprise en ayant recours un diagnostic identifiant les besoins spécifique dont l'entreprise aura besoin à moins ou long terme. Il est d'importance majeure dans toute politique de ressource humaine car ils sont accompagnés d'une stratégie dont l'entreprise met en place pour gérer les conflits.

Deux stratégies sont possibles :

1. Trouver une solution provisoire

2. Trouver une solution permanente

¹RIGAUX (Marc), HUMBERT (Patrick).**Conciliation, médiation et arbitrage**, Paris, Vers une régulation européenne des modes alternatifs du règlement des conflits (collectifs) du travail, REGES-FORUM, 2011, p 31

4. La démarche d'intervention de l'entreprise

L'entreprise doit identifier les conflits et envisager les résoudre au regard de la réglementation pour ne pas qu'ils deviennent une habitude. Elle peut mettre en place des représentants de la direction ou un « *certain nombre de personnes en son sein sachent établir à l'occasion de chaque conflit une stratégie pour utiliser la méthode de résolution des conflits la plus appropriée à chaque cas* ». ¹

Ces responsables ont pour objectif de répondre aux obligations définies dans sa directive d'application à savoir, détecter les situations de conflits existants et établir la politique de gestion des conflits.

L'entreprise repose sur des dispositions prévues dans les règlements intérieurs. Ces dispositifs fixent le cadre des opérations autorisées, tout en rappelant les principes et les bonnes pratiques professionnelles.

Selon Garby Thierry la prévention et la résolution des conflits peuvent être si précoce et amiable possible, et passe notamment par des stades suivants :

- ❖ Sensibilisation de personnes clés
- ❖ Détermination et formation des personnes appelées à mettre en œuvre la politique et à gérer les conflits
- ❖ Détermination du contenu de la politique
- ❖ Faire connaître cette politique
- ❖ Rédaction de clauses contractuelles types à insérer dans les contrats.
Rédaction de contrats types de recours aux ADR
- ❖ Choix et formation des intervenants extérieurs
- ❖ Mécanismes de suivi de cette politique
- ❖ Une stratégie de gestion de chaque conflit individuellement
- ❖ Une politique de détection des risques de conflits
- ❖ Description des termes du conflit
- ❖ Recueillir des informations sur le conflit chez les diverses parties
- ❖ Détermination de la nature du conflit
- ❖ Impliquer les personnes concernées par l'origine et les conséquences potentielles du conflit
- ❖ Hiérarchiser les types de solutions

¹GARBY (Thierry).Op-Cit, p 161

❖ Etablir la stratégie¹**5. L'entreprise face aux conflits**

Il peut être parfois difficile de discerner le type de conflit auquel l'entreprise à faire. Cependant, il est important que l'entreprise essaie d'accéder au cœur du problème car cela l'aidera à décider ce qu'il convient de faire au sujet de ce problème.

Pour cela elle doit comprendre c'est quoi le conflit, comment il se produit entre ses salariés, ce qui veut dire les identifiés.

L'entreprise aurait à gérer des **conflits interpersonnels** (deux personnes différentes) et des **conflits collectifs** de travail (conflit entre une ou plusieurs catégories d'employés dans leur relation de travail avec leur employeur), des conflits non résolu dans le cadre des procédures internes de conciliation ou de résolution à l'amiable de la part des salariés eux-mêmes.

5.1. Les styles de gestion de conflits

Obtenir un succès en gestion de conflit nécessite des choix éclairés. La liste ci-dessous peut aider l'entreprise à décider le style de gestion de conflit à choisir pour une situation donnée. L'ensemble des styles indique aussi qu'il ne faut pas toujours se procéder à un même style. Il peut faire toute la différence car il existe des petits problèmes qui ne nécessitent pas certains styles. L'entreprise doit porter une attention spéciale aux conflits qui bénéficient les intérêts des protagonistes, ainsi que ses propres intérêts.

De styles tels que :

❖ **Collaboration** : un style de face à face coopératif.

Adapté quand les deux parties veulent trouver une solution et quand il faut qu'elles soutiennent la solution. C'est un style proche de la situation gagne-gagne en négociation.

❖ **Contestation** : un style de face à face non-coopératif.

Adapté quand des actions décisives rapides sont nécessaires (par exemple, cas urgents).

❖ **Acceptation** : un style coopératif, sans face à face.

Adapté quand on s'aperçoit qu'on s'est trompé, ou que le problème a moins importance pour l'entreprise, ou dans le cas où elle veut augmenter son crédit aux

¹ GARBY (Thierry).Op-Cit, p 162-167

yeux des autres parties et / ou des négociateurs.

- ❖ **Evitement** : un style de non-coopération, sans face à face.

Adapté dans le cas d'un problème sans importance : l'entreprise a peu de pouvoir et elle ne voit aucune possibilité de changer les choses (par exemple, les problèmes liés aux grandes organisations).

- ❖ **Compromis** : un style à mi-chemin de tous les autres et qui intègre des éléments de tous les autres.

Adapté dans le cas de problèmes d'importance modérée.

Chapitre III

Procédures de règlement de conflits

I. Méthodes et stratégie de résolutions de conflits

1. Les procédures de règlement des conflits

Les procédures de règlement des conflits du travail sont très diverses. Il convient à chaque entreprise ou même un pays de prévoir une procédure pour chaque catégorie de conflit. La plupart des entreprises établissent une distinction entre les types de conflits, pour lesquels ils ont instauré des procédures et des règlements distincts qui reflètent habituellement l'évolution particulière du système des relations professionnelles dans entreprise.

Beaucoup sont ceux qui *demeurent par la conciliation, la médiation, l'arbitrage et la voie juridictionnelle, des méthodes qui reposent sur la loi et mettent en cause un tiers indépendant et impartial.*¹Cependant, de plus en plus d'autres formules nouvelles de règlement amiable sont mise en place, ce qui permet aux deux parties de résoudre par elles-mêmes leur différends par la négociation, en ayant éventuellement recours pour les aider à trouver une solution mutuellement acceptable.

2. La conciliation et la médiation

Conciliation

Pour résoudre les conflits, les entreprises ont le plus souvent recours à la conciliation, c'est une technique qui règle le désaccord d'une manière amiable en trouvant une issue favorable pour les protagonistes. La conciliation est très difficile à distinguer en pratique de la médiation.

C'est un mécanisme à travers lequel un tiers (organisme ou personne) aide les parties à trouver une solution.

La conciliation est *volontaire lorsque les parties sont libres d'y recourir ou non ; elle est obligatoire lorsqu'elles sont tenues de le faire. A l'évidence, la conciliation est également volontaire lorsqu'elles sont assurées par un tiers choisi d'un commun accord par les parties en dehors des mécanismes fixés par le règlement ou la loi*².Ce qui veut dire que la personne ou organisme qui effectue la conciliation agit donc comme un facilitateur du processus, il ne décide pas à la place des opposants mais crée un climat propice aux parties litigieuses à trouver une solution. "*La présence d'un tiers, aide à résoudre le problème. Cette présence a quelque chose de magique. Même si le tiers conciliateur ne fait rien pour aider les parties, sa présence facilite la négociation. Cet effet magique résulte de quelques facteurs psychologiques. Du fait de la présence du conciliateur, l'agressivité décroît, au moins dans*

¹RIGAUX(Marc), HUMBERT (Patrick).Op-Cit, p 33

²Ibid. p 35

l'expression. On n'ose pas dire devant un tiers ce qu'on dirait à son adversaire en tête à tête".¹

Médiation

Le processus de médiation fonctionne de la même façon que celui de la conciliation, la seule différence se trouve dans le rôle du médiateur (personne ou organisme). « *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.*² Il agit comme conciliateur, en aidant les parties à trouver un accord, mais il n'est pas tenu de rechercher une solution à tout prix. "Le médiateur va tenter de détacher les gens du problème, de les faire négocier sur les intérêts plutôt que sur les positions, de leur faire explorer les champs des possibles et découvrir des alternatives créatives. Il leur fera prendre conscience de leur BATNA (best alternative to a negotiated agreement- meilleure solution de recherche). Il pourra aussi les entendre en aparté pour leur permettre de dire ce qu'elles ne veulent pas dire face à face. La médiation se situe clairement dans le domaine de la facilitation. Occasionnellement, elle peut évoluer vers l'avis. Elle ne va jamais à la décision".³

Le médiateur joue un rôle d'intermédiaire entre les parties. Il favorise les rencontres, il restaure la communication en s'appuyant sur le dialogue et la coopération. Il fait en sorte que les opposants entretiennent une relation plus pacifique en surmontant leurs antécédents. Il s'efforce d'être réaliste, concret et objectif.

La démarche fonctionne en quatre temps :

1. Préparation d'un climat favorable et instauration des règles de travail ;
2. Présentation des faits à tour de rôle par les personnes en conflits ;
3. Recherche de solution ;
4. Formulation d'un accord et transcription écrite, signature de contrat par les protagonistes.⁴

¹GARBY (Thierry).Op-Cit, p 38

² LASCoux (Jean-Louis).**Pratique de la médiation**, Paris, édition ESF, 2001, p 19

³RIGAUX(Marc), HUMBERT (Patrick).Op-Cit, p 46-47

⁴ CARRE (Christophe). **Sortir des conflits avec les autres**, Paris, Edition Eyrolles, 2004, p 185

3. L'arbitrage

L'arbitrage est un instrument usuel de gestion de conflits applicable beaucoup plus dans les organisations tant sur le plan national que sur le plan international. « *Il consiste à confier la résolution du conflit, par une décision appelée sentence, à un juge choisi par les parties ou choisi par une institution à laquelle elles ont décidé de se référer.* »¹ Le juge ou le tiers choisi est habilité à prendre une décision visant à résoudre le conflit. Dans ce cas les parties se trouvent impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée sans rebondissement. Néanmoins, cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent donner leur consentement ce qui est en soi un premier pas vers la « réconciliation ».

Au sein de l'entreprise cette procédure est née du désir d'éviter que leurs litiges soient soumis aux tribunaux judiciaires. Ce souhait correspond à plusieurs aspirations qui peuvent d'ailleurs se cumuler pour la même affaire.

- La confidentialité
- La technicité
- La disponibilité
- Le choix de la procédure
- La gestion du temps
- Le désir d'éviter de recourir à un juge étranger
- Le coût de l'arbitrage.²

4. Nouveaux mécanismes de règlement amiable des conflits

La connaissance de toutes les méthodes et procédures de résolution de conflits ne suffit pas à ce que la gestion des conflits devienne une pratique habituelle au sein de l'entreprise et ne garantit pas d'y mettre fin. L'adoption d'une résolution à l'amiable est possible grâce aux nouveaux mécanismes de règlement amiable des conflits, ils font donc partie intégrante des nouvelles formes de règlement des conflits parallèlement aux autres méthodes qui sont la conciliation, la médiation, etc. Ils sont considérés comme des outils et techniques novateurs

¹ CARRE (Christophe). Op-Cit, p 127

² Ibid. p 128

de règlement des différents. Il n'en existe cependant pas de définition précise, mais on peut les définir comme **des méthodes visant à régler les conflits par l'intervention d'un tiers**. Ce tiers est en mesure d'implanter un ensemble de procédures extérieures aux règlements de l'entreprise. *"D'autre, enfin, les considèrent comme un ensemble varié de mécanismes volontaires élaborés par les utilisateurs eux-mêmes en vue de régler leurs différends. Ces différentes méthodes sont de plus en plus pratiquées dans l'entreprise. De nombreuses formules de règlement amiables des conflits sont maintenant appliquées. Certaines plus courants sont les suivants : les bons offices, système dans lequel un tiers aide les parties à trouver une solution au conflit sans s'attaquer aux questions de fond ; la conciliation, ou un tiers neutre aide les parties à communiquer en vue de résoudre le conflit, sans proposer de suggestions ou d'idées personnelles ; la médiation, ou un tiers neutre et expérimenté propose des suggestions pour stimuler la discussion et permettre d'aboutir à un règlement ; l'arbitrage, ou les parties soumettent leur litige d'un commun accord à un tiers neutre dont elles s'engage à accepter la décision sans appel ; la conférence de règlement, qui est menée par un juge, retraité ou non".¹*

5. Développement des stratégies

Des stratégies de gestion des conflits doivent être mise en place dans le but de mettre fin aux conflits. Le résultat d'une bonne résolution est une opportunité de croissance des individus et des groupes. Au sein de l'entreprise des responsables (les différents services) susceptibles d'être confrontés à des conflits, doivent maîtriser les techniques et les outils de gestion des conflits, caractéristique à l'entreprise. *" Il est évident que les personnes chargées de la mise en œuvre d'une politique de gestion de conflits devons néanmoins avoir une solide formation juridique et en cette matière de la gestion de conflits. Il est également souhaitable qu'elles soient très informées des grandes stratégies de l'entreprise pour pouvoir prendre les bonnes orientations dans les négociations qu'elles pourront mener ou assister".²*

Le développement des stratégies peut aboutir à la création d'une fonction de gestion de conflits qui devient une culture de l'entreprise. Une culture de transparence qui favorise un climat d'échanges et des interactions mutuelles, atouts majeurs pour traiter les problèmes des personnes. Cette culture doit permettre aux responsables (gérants des conflits), qui doivent mieux prendre conscience de leurs propres rôles.

¹ RIGAUX(Marc) et HUMBERT(Patrick). Op-Cit, p 42

²GARBY (Thierry).Op-Cit, p 162

5.1. Le manager

Les conflits lorsqu'ils sont bien managés, ils peuvent préserver l'unité entre salariés et les chefs hiérarchique. *"Selon la taille de l'entreprise, il pourra y avoir un gestionnaire de conflits au sein de chaque unité significative ou une personne ou un service unique pour l'entreprise mais il sera fondamental que ceux-ci soient en prise directe avec les opérationnels. Ce sont fondamentalement des responsables du développement de l'organisation".¹* L'utilité des conflits dépend donc de la souplesse ou de la rigidité des responsables y gèrent. Il y a ceux qui tolèrent (ignorance totale de conflits) ce qui permet que la situation de conflit devient pire (conséquences négatives des conflits) ou encore l'émergence d'autres conflits. Ceux qui sont rigides permettent une meilleure réciprocité, un meilleur climat d'échanges et interactions entre les salariés permettant d'atteindre des objectifs de l'entreprise.

Les outils de gestion des conflits

Les responsables doivent se munir de quelques outils relativement simples et pratiques pour construire leurs stratégies de résolution des conflits. Certaines sont spécifiques aux différents types de conflits et demande d'être adaptées aux situations données.

Se munir avec des outils permettant aux responsables de stimuler leurs réflexions dans la gestion de conflits à traiter de manière à rester le plus neutre possible.

Des outils tels que :

- L'élaboration des conflits ;
- La négociation ;
- La coopération ;
- La consultation intergroupe ;
- L'enquête dialectique ;
- La confrontation ;
- L'utilisation des tiers ;
- La contrainte ;
- L'arbitrage.²

¹Idem

² BREARD(Richard).Op-Cit, p 179-203

II. Techniques de négociation et résolution de conflit

1. L'approche de la prévention-conciliation

Les conflits que vivent dans une entreprise ne peuvent pas être tous prévus à l'avance. Ils surgissent parfois de manière brutale. Ils s'annoncent parfois bien à l'avance donnant ainsi suffisamment de temps à la réflexion, l'analyse, l'interprétation, la décision et la mise en œuvre des solutions envisagées (c'est le cas des entreprises qui réussissent). Les conflits sont donc inévitables dans les organisations humaines. Il est évident que l'entreprise qui veut survivre en environnement concurrentiel doit créer en son sein les conditions de cette survie. Elle doit, en particulier, établir une atmosphère propice aux échanges permanents entre les salariés, de dialogue, de concertation, d'écoute active, de négociation, de reconnaissance mutuelle, de motivation, d'implication, et de coopération, etc.

En reconnaissance des conséquences parfois néfastes des conflits, non seulement sur l'entreprise elle-même, mais y compris sur l'environnement externe, l'entreprise moderne vise la prévention comme première méthode de gestion des conflits. *"Le concept de prévention des conflits ne recouvre pas des techniques spécifiques à la prévention des conflits. Il couvre des stratégies différentes de mise en œuvre des mêmes techniques afin d'agir en amont du conflit et d'éviter qu'il dégénère en un litige ouvert".¹*

La mise en œuvre des stratégies, méthodes, ou même l'approche de la prévention ou toute politique de gestion de conflits à tous les niveaux donne à l'entreprise la possibilité de prospérer mieux et plus vite dans tous les domaines.

2. La négociation

Essentiellement, la négociation consiste à résoudre des différends entre plusieurs parties, en cherchant un terrain d'entente par la discussion et le compromis. De ce fait tous les modes de résolution des conflits tirent leur origine de la négociation. Il peut s'agir d'une entente mutuellement acceptable, d'une entente confirmant le désaccord des parties ou d'une entente se situant à quelque part entre ces deux pôles. Afin que les deux parties puissent aplanir leurs divergences, elles doivent les exprimer clairement tout en comprenant le point de vue de l'autre partie et s'employer à les résoudre de manière logique en faisant preuve d'ouverture d'esprit.

¹GARBY (Thierry). Op-Cit, p 11

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

La négociation est souvent la première méthode de gestion de conflits qui consiste à affronter les deux parties avant de passer à une résolution à l'amiable. *"La négociation est un échange de vue destinés à éviter l'affrontement et à orienter la relation vers la recherche des points d'accord. Elle prend en compte la satisfaction mutuelle des besoins des protagonistes. C'est une forme de dialogue qui permet de traiter le conflit en le dépassionnant".²*

Toute négociation réunit les parties en conflits, ils exposent leurs divergences mais le but ultime doit être la conclusion d'une entente, une décision commune.

3. La technique de négociation

La négociation couvre un large éventail de sujets, qui vont des négociations internes d'une organisation, en passant par les négociations qui concernent les autres domaines de la gestion. Au sein de l'entreprise il existe des différentes techniques de négociation qui relèvent de la tactique au cours de la négociation. *« Dans le monde du travail, la négociation est encore trop souvent considérée comme une manœuvre suspecte. Les responsables la craignent parce qu'ils se sentent attaqués dans leur statut de cadre ou patron, au mieux, ils veulent bien consulter leurs collaborateurs, leur demander leur avis, avant de prendre leurs décisions. De leur côté, les employés redoutent une manipulation ».³*

Ces techniques dépendent d'un négociateur à un autre en rapport avec son expérience en matière de négociation et ses propres techniques en fonction de sa personnalité.

4. Caractéristique d'un bon négociateur

La capacité à négocier est une aptitude très importante chez un gestionnaire de conflits, car une négociation est utilisée pendant toutes les phases du conflit.

Quand un responsable est chargé de débiter la négociation, il doit toujours garder à l'esprit ses objectifs. A chaque fois qu'il fait une nouvelle proposition (concession), il doit être sûr qu'elle s'inscrit dans ses limites. Parfois cela demande de réfléchir vite.

Pendant la négociation, il peut être bon d'interrompre pour une réflexion plus claire des propositions exposées. Cela ne se fait que dans les négociations officielles ou importantes.

¹ AUDEBERT (Patrick). **La négociation**, Paris, Edition d'organisation, 1995, p 34

² CARRE (Christophe). Op-Cit, p 163

³Ibid. p 182

Cependant, cela peut être utilisé dans presque toutes les négociations. Si la négociation se passe en groupe, cela permet aussi de considérer les nouvelles suggestions / offres de l'autre partie au lieu de perdre du temps à essayer de connaître l'opinion du reste du groupe.

5. Le processus de la négociation

Une négociation ne peut pas être menée sans une organisation au préalable sur les aspects qui doivent être discutés, une certaine division et ordre dans lequel la négociation doit dérouler. Il s'agit d'un processus qui peut prendre du temps. Il arrive souvent, lorsque le conflit est important, celui qui a effectivement le pouvoir de le résoudre par le moyen d'une négociation tente d'établir une procédure en commençant par la préparation de la négociation, proposition de négociation et achèvement de négociation.

Le processus de négociation peut être divisé en :

1. Préparation

Beaucoup sont ceux qui insistent sur la nécessité de préparer méticuleusement une négociation car le succès de la négociation dépend directement de la qualité de sa préparation. Une préparation à l'avance pour se donner le temps d'entreprendre et de mener à bien les actions nécessaires à optimiser les conditions de la négociation. « *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 l'ont préparée complètement et avec tout le sérieux nécessaire.* »¹

Le négociateur quoi que soit sa formation il est là pour aider à trouver un bon accord entre les parties en utilisant de son expérience pour suggérer des solutions que les parties n'ont pas envisagées seules.

2. Discussion

Un aspect important dans une négociation est de **discuter le problème**. Il est important de comprendre les problèmes et les objectifs des parties. Sans cette compréhension, c'est impossible de proposer des solutions. L'important donc c'est de **prendre connaissance** et **comprendre** le problème afin de créer les conditions d'une situation de gagnant-gagnant. « *Il faut s'assurer ensuite que la description du conflit à laquelle on sera parvenu en interne, corresponde bien à la perception des deux parties. A défaut, on traiterai un faux problème. La conséquence en serait, certes, une limitation considérable des chances de succès mais*

¹GARBY (Thierry).Op-Cit, p 32

aussi le risque de consentir des concessions inutiles et de ne pas oser demander ce dont on a le plus besoin. »¹

Il est capital donc de demander et savoir écouter. L'aptitude la plus importante chez un négociateur est la **capacité à écouter**. C'est essentiel pour se familiariser avec les inquiétudes, les positions et les buts des parties. Une autre qualité importante aussi est de savoir **poser les bonnes questions**. Poser des questions est important car cela donne l'occasion d'obtenir plus d'information et en plus, de s'assurer que l'on comprend bien l'information qui nous est donnée, permettant aussi d'étudier les arguments de l'autre partie et comprendre la contradiction.

3. Proposition des solutions

Afin de pouvoir proposer des solutions, il faut **résumer** ce qui a été dit, **analyser** les conséquences, et être capable de proposer des **suggestions ou solutions innovantes** basées sur cette analyse. Tout cela peut être dit au cours d'une réunion.

Selon Garby Thierry il existe trois types de solutions à un conflit :

1. Mettre un terme à la relation ;
2. Modifier les termes de la relation ;
3. Créer une autre relation.

4. Finalisation

Entamer la négociation est difficile, la conclusion doit aboutir à un accord et pas un malentendu car c'est l'échec de tout ce travail ardu. Finaliser une négociation demande des étapes :

▪ Formulation de l'accord

Avant de formuler un accord, tous les aspects doivent être acceptés par les parties, en particulier la définition des termes. On doit s'assurer par une récapitulation que tout accord a été bien compris et proposer une confirmation écrite. L'accord doit être positif, le but c'est de reprendre la relation. *« Lors que les parties se sont entendues sur la reprise des relations et se sont manifesté une confiance retrouvée, elles ne veulent plus discuter des points qui fâchent. Elles craignent de ruiner leur nouvel accord. »²*

▪ Mise en œuvre de l'accord

¹Ibid. p 166

²GARBY (Thierry).Op-Cit, p 33

Un accord n'est réussi qu'une fois mis en pratique. Il est donc souvent utile d'inclure un programme de mise en œuvre intégré à l'accord de négociation. Un tel programme définira ce qui doit être fait et quand. Une communication par écrit doit être le style le plus simple et précis pour transmettre l'information afin d'éviter les déconvenues et avoir un document définitif. Les modalités de cette communication devraient se définir en fonction de qui a besoin de quoi, de comment cette information devra être donnée, par quelles méthodes.

- **Acceptation des parties**

Après la clôture de la négociation, les parties doivent être convaincues qu'ils ont eu le meilleur accord qui soit. Cette acceptation a comme unique but de servir les parties à se rappeler qu'il ne s'agit pas d'un mauvais accord voué à être rompu à court terme.

Partie pratique

I: Les domaines d'étude

1. Présentation du terrain d'étude

Notre étude est réalisée au sein de l'entreprise industrielle AMIMER ENERGIE, spécifiquement au département des ressources humaines. Le siège social de l'usine se situe à SEDDOUK dans la WILAYA de BEJAIA, entre la rive droite de oued Soummam et le mont ACHETOUG, au cœur d'une région connue par son huile d'olive et ses traditions. Avec une superficie totale de 7099 m² dont : 3675 m² pour les ateliers, 568 m² réserves à l'administration et 2856 m² c'est du terrain nu.

Autres agences régionales :

- Alger : cité maya à Hussein dey
- Constantine : cité Zouaghi
- Hassi Messaoud : cité Masdjid
- -Oran : 5, avenue max marchand

2. Le déroulement de l'étude

Pour réaliser et concrétiser notre travail de recherche nous avons utilisé la méthode qualitative qui s'appuie sur l'entretien, avec l'aide d'un guide d'entretien qui nous a permis de collecter des données.

L'entretien est parmi les techniques les plus difficiles pour les enquêteurs en science sociale car il est effectué directement entre l'enquêteur et l'enquêté, et cela provoque une sensibilité et une fragilité d'informations pendant l'enquête.

En conformité avec la nature de notre thème, les entretiens concernent les chefs de services et les salariés. Nous avons effectué aussi des entretiens avec les salariés pour connaître les situations de conflits existantes entre eux. Selon la convention de stage, l'étude a pris un mois, du 02-03-2015 au 10-04-2015. L'intervalle de temps entre chaque entretien nous a servi à la découverte de l'entreprise et à l'observation des salariés en pleine exercice de leurs fonctions pour déterminer les situations provocatrices de conflits.¹

Pour bien mener les entretiens nous avons d'abord sollicité des rendez-vous auprès du responsable RH qui n'a pas hésité à libérer quelques salariés pour les entretiens. La durée

¹ Documents internes à l'entreprise AMIMER ENERGIE

moyenne des entretiens se situe entre 20 à 25minutes. En ce qui concerne l'espace géographique dans lequel ils se sont déroulés, nous nous sommes déplacés vers les postes de travail de chaque interviewés. La langue utilisée par la plupart des interviewés est le français à l'exception d'un responsable exécutant qui nous a répondu en kabyle.

Grace à la collaboration de tout le personnel, en disposant de leurs temps, nous avons pu passer une vingtaine de minutes avec chaque interviewé tout en prenant des notes.

II : Présentation de l'entreprise

1. Présentation de SPA AMIMER ENERGIE

La SPA AMIMER ENERGIE est une société à caractère industriel évoluant dans le domaine de la conception, la fabrication et l'installation des groupes électrogènes de toutes puissances. Elle est en mesure de fournir des groupes électrogènes de 2kVA à 5.000 kVa en toutes configurations (portable, skid, capoté, insonorisé, tractable, télégestion, etc.) en version essence, diesel ou gaz selon les puissances et les utilisations retenues.

Elle fournit également des microcentrales, mini-centrales et les centrales de fournitures d'électricité de 2MW à 1000MW, ainsi que des installations hybrides groupes électrogènes/solaire/éolienne. AMIMER ENERGIE offre également un choix très large en standard avec des produits tous garantis d'origine fabricant. Bien entendu, elle est en mesure de répondre à toute demande d'option spécifique que ce soit en moteur à gaz, micro mini centrale de génération d'électricité, de fréquence, de tension, etc.

Système d'organisation de l'entreprise :

Suite à sa création, l'entreprise AMIMER ENERGIE à mis en place un organigramme qui définit sa structure (voir l'organigramme).

Dans le cadre de cet organigramme, chaque unité doit avoir une direction pour assurer une bonne gestion de l'entreprise.¹

L'organigramme de l'entreprise :

Il se présente selon la figure qui suit :

¹ Documents internes à l'entreprise AMIMER ENERGIE

Fig. N°01 : organigramme de l'entreprise AMIMER ENERGIE. (Voir annexe)

- **Attribution des services :**

Structure et ses missions :

• **Direction générale :**

Son rôle est primordial puis qu'elle se situe au sommet de la pyramide. Elle assure le commandement et la coordination des différentes activités et fonctions des directions et services de l'entreprise. Elle chapote la définition et l'application des politiques globales de management.

• **Direction du service après vente :**

Intervention sur site pour les produits sous garantis ou hors garantis :

- Etablissement des devis
- Test des produits
- Gestion des pièces de rechanges

• **Direction technique et production :**

Demande d'approvisionnement pour des fins de production

- Etude et conception des produits
- Fabrication des produits
- Notification et enregistrement des ventes

• **Service « achat » :**

- Mettre à la disposition du processus de production tous les besoins décrits dans les plans de charges (achats locaux et importation) ;
- Recherche de nouveaux fournisseurs et de nouveaux produits ;
- Evaluation des fournisseurs ;
- Gestion de stocks en grandeur réelle avec le magasin ;
- -Etablissement des différents documents relatifs aux modalités de paiement des achats ;

- La réception des achats

- **Service commercial :**
 - Gestion de toutes les actions commerciales de l'entreprise avec ses clients ;
 - Accueil des clients et réception de leurs réclamations et exigences ;
 - Assurer la fluidité des ventes

- **Direction des ressources humaines :**
 - Gestion des tâches courantes relatives au pointage, paie, tableaux de bords, dossiers des retraités relations sociale, etc.
 - Gestion des carrières professionnelles ;
 - Gestion des relations internes et externes ;
 - Assister la direction dans toutes les questions ;

- **Cellule qualité :**
 - Assurer que sa politique qualité est mise en œuvre ;
 - Gérer les enregistrements ;
 - Responsables de l'application des procédures ;
 - Rédige et tient à jour la nouvelle qualité ;
 - Rendre compte à la direction générale du fonctionnement du système de management de la qualité ;
 - Gérer les non-conformités et les actions correctives et préventives.¹

2. Création et historique de l'entreprise

Création

A l'origine AMIMER ENERGIE avait l'établissement BOUKHEDDAMI, créé en 1989 par les fonds privés d'une personnalité locale dénommée BOUKHEDDAMI AMER. Le 14/12/1992 l'entreprise hérite un statut juridique de la SPA avec un capital de 40.000 DA. Ce capital social est passé à 50.800.000Da en 2002. Cette classe l'entreprise par le fait au niveau de la moyenne industrie. En 2004 son capital à été augmenté au 112.300.000DA et le capital actuel a été porté au montant de 687.391.000DA en 2009.

¹Documents internes à l'entreprise AMIMER ENERGIE

Les premiers produits de cette entreprise sont « les poste à soudeurs » et les « chargeurs de batterie ». Ensuite, elle a élargi sa gamme de produits par réalisation et la fabrication de groupes électrogènes de toutes puissances confondues.

Historique

L'entreprise est fondée en 1989 et est située à 04 Kilomètres au sud de la commune de SEDDOUK. AMIMER ENERGIE a su au cours des années mettre son expérience au service du client grâce à une recherche permanente de l'efficacité qui s'est traduite en 2003. Tous les produits assemblés par AMIMER ENERGIE, sont testés sur un banc d'essai de dernière génération unique en son genre en Afrique, ce banc nous permet de délivrer au client un certificat de teste impartial généré par un système de contrôle.

AMIMER ENERGIE est le leader algérien de la conception de la fabrication et de l'installation des groupes électrogènes de toute puissance.

L'entreprise possède plusieurs représentations commerciales dans les villes les plus importantes de différentes régions du pays, à savoir :

Alger, Bechar, Constantine, Tamanrasset et Oran

3. Moyens humains et matériels

▪ *Moyens humains :*

AMIMER ENERGIE a débuté son activité par un personnel minimum mais qualifié, un effectif qui ne dépasse pas 29 personnes en totalité, entre le personnel administratif et le personnel du chantier, pour qu'elle puisse atteindre en 2010 un effectif de 271. Actuellement elle compte d'un effectif de 276.

Pour mieux assurer son développement organisationnel, l'entreprise a pu profiter de la longue expérience professionnelle d'AMIMER ENERGIE, pour acquérir chaque fois que la nécessité l'oblige.¹

▪ *Moyens matériels :*

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

¹ Documents internes à l'entreprise AMIMER ENERGIE

architecturales. Pour cela l'entreprise a pris les préventifs nécessaires pour renforcer et moderniser la qualité de ces outils de production par une mise à niveau aux standards internationaux.

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

4. Mission et objectifs de l'entreprise

▪ *Mission :*

La mission principale de toute entreprise est de produire des biens et services destinés à vendre sur le marché afin d'encaisser des sommes d'argent qui permettent de compenser les frais engagés et générer des gains, tel l'objectif souhaité pour le réaliser, l'entreprise doit minimiser les risques et assurer une bonne organisation financière et comptable.

Toute entreprise, dès sa naissance est appelée à assurer sa survie et sa pérennité en faisant face aux évolutions de son environnement, pour se faire, l'entreprise doit assurer un meilleur fonctionnement de ses activités de façon à avoir un climat favorable et motivant. Ainsi que l'amélioration de sa productivité et de son système de gestion d'une manière générale.

L'entreprise AMIMER ENERGIE a pour mission :

1. Assurer la satisfaction de ses clients ;
2. Acquérir des parts des marchés importants ;
3. Assurer l'environnement dynamique et un plan de carrière pour ses employés ;
4. Participer au développement économique ;
5. Apporte le plus grand soin à conception, la fabrication, l'installation et la mise en service de ses groupes électrogènes ;
6. Engager dans une démarche certifier de qualité produit et service et à respecter les critères de qualité, il teste ses produits avant leurs mise sur le marché ;
7. Fabrique une large gamme de produits électrogènes de micro et mini central électrique des régulateurs de puissance électrique ;

8. Réalise l'étude et la fabrication de transformateurs électrique, des remorques de traction des sous ensembles d'éclairage ;
9. Réaliser des produits de bonne qualité ;
10. Stabiliser la capacité de production ;

▪ **Objectifs**

1. L'envergure géographique, n'est pas uniquement au niveau local mais au niveau international ;
2. Développer des offres innovantes et attractives ;
3. Etre le leader sur le marché national et international de la fabrication des groupes électrogènes ;
4. Promouvoir le marché des groupes électrogènes ;
5. Promouvoir la rentabilité financière ;
6. Créer une marque à l'image forte ;
7. La croissance de chiffre d'affaire ;

5. Les domaines d'activités

L'entreprise encadrée par une équipe jeune et dynamique qui a acquit une expérience lui permettant de faire face aux défis techniques et économiques du marché. AMIMER ENERGIE a su proposer des produits fiables et de qualité en réalisant différentes configurations des groupes électrogènes qui sont :

- Chargeur démarreur
- Des macros centrales, mini centrales et centrales de fourniture d'électricité.
- Des groupes électrogènes en toutes configurations (portable, skid, télégestion). En sus de cette production, AMIMER ENERGIE, fabrique des produits conventionnels étudiés et conçus au niveau de son laboratoire.

6. Les principaux clients de l'entreprise

Les principaux clients de l'entreprise AMIMER ENERGIE :

- SONAL GAZ : centrale électrique de Tindouf, centrale électrique d'IN SALAH, 20 centrales de production d'électricité de 500 KM/unité en version tractable.

- SONATRACH : centrale à gaz GPDF de Naama, RTO Arziw
- NAFTAL : 300 groupes électrogènes fournis
- ALGERIE TELECOM : 200 groupes électrogènes /an pour Algérie télécom depuis plus de 07 ans, 300 groupes électrogènes/an pour Algérie télécom Mobilise depuis 02 ans.
- GROUPE O.L.A : 163 groupes électrogènes fournis
- ADMINISTRATION PUBLIQUES : Présidence de la république, ministère de la justice, nouveau ministère des finances, protection civile, douanes algériennes et les Divers ministères.
- SERVICE DE SECURITE ET DEFENSE NATIONALE : délégation des gardes communaux de différents corps de L'A.N.P, gendarmerie nationale.
- SECTEUR BANCAIRE : banque nationale d'Algérie(BNA), banque de l'agriculture et du développement rural (BADR), crédit populaire d'Algérie(CPA), banque du développement local(BDL), société générale Algérie(S.G) etc.
- SOCIETES ETRANGERES IMPLANTEES EN ALGERIE : Coojal, Citic, Iberdrola, Ansaldo.
- EXPORT : L'ambition d'AMIMER ENERGIE est internationale, depuis des années. L'entreprise s'est engagée dans une démarche visant à l'exportation du produit.¹

AMIMER ENERGIE, plusieurs opérations ont été réalisées dans ce sens dont le projet le plus important réalisé à l'export à été à la réalisation de la centrale électrique de Ksar à Nouakchott en Mauritanie de 10,5 MW équipée de 7 groupes électrogènes.

7. Les réalisations

SPA AMIMER ENERGIE

- Socles en béton armé, abris pour GE au niveau de : la BADR Cheraga, hôpital de Constantine, Dal Chhalef, Cacobatph (Hussein Dey, Cheraga, Batna), GGF (Illizi, El, Oued, Bir Ahmed), CIM Ouaragla (Laghouat, Biskra), EGZIA Oran, COGIZ ORAN, Sonatrach (08 abris), Banque d'Algérie à Bouira ;
- 07 Charpentes métalliques exportées à la Mauritanie ;
- Des travaux de génie civil au niveau de la Sonatrach Naama ;
- Sonelgaz pole diesel(SPE)

¹Documents internes à l'entreprise AMIMER ENERGIE

- Réalisation de 06 charpentes métalliques pour des groupes électrogènes au niveau de Sonatrach Oran.

Et autres travaux réalisés en faveur de la SPA Amimer Energie :

- 02 charpentes avec couvertures, mur de soutènement, hangar en charpente, travaux de revêtement, de plomberie et de peinture et d'autres travaux d'aménagement.
- La réalisation de 26 abris pour les GE, en faveur d'AMIMER ENERGIE, qui sont repartis sur plusieurs wilayas du pays.
- Réalisation d'une fonderie : SPA fonderie Altofer
- Réalisation des 15 logements à Tichy.
- Entreprise de promotion des logements familiaux (EPLF) de Bejaïa : la réalisation des 92 logements et 36 locaux à Seddouk.
- Réalisation d'une centrale électronique Diesel Sonelgaz (KDMI) : Bordj El Houes à Wilaya de Djanet.¹

¹ Documents internes à l'entreprise AMIMER ENERGIE

III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche

1. Les caractéristiques de la population d'étude

Nous allons commencer par la détermination des caractéristiques des membres de notre échantillon d'étude en sein de l'entreprise industriel AMIMER ENERGIE. Ces caractéristiques constituent l'ensemble des informations sur les enquêtés selon la fonction, l'âge, le sexe, le niveau d'instruction, et la situation familiale. On passe à la présentation sur forme de tableaux simples.

Tableau n°1 : La répartition des enquêtés selon le sexe.

Sexe	Fréquence	%
Masculin	18	72
Féminin	07	28
Total	25	100

D'après ce tableau la majorité de notre échantillon sont du sexe masculin avec 72%, contrairement au sexe féminin dont on trouve 28% seulement.

Cela est du à la nature des tâches exécutées dans cette entreprise, qu'on trouve que la majorité des hommes occupent des taches techniques, par contre les femmes ont été orientées envers des postes administratifs, ce qui explique aussi cela.

Tableau n°2 : La répartition des enquêtés selon la catégorie l'âge.

Catégories d'âge	Fréquence	%
Entre 20 et 29 ans	11	44
Entre 30 et 39 ans	8	32
Entre 40 et 49 ans	3	12
Plus de 50	3	12
Total	25	100

Ce tableau représente les catégories d'âge de notre échantillon d'étude qui varient entre 20ans et 50 ans, dont la catégorie la plus dominante est celle de (20-29), on déduit que l'entreprise AMIMER ENERGIE est jeune.

Ce tableau montre que la catégorie d'âge (entre 20 et 29 ans) et la catégorie d'âge (entre 30 et 39 ans) représentent 44% et 32% de l'effectif global. Ce qui nous indique que ces deux catégories d'âge sont très importantes dans cette entreprise. Et la catégorie d'âge (plus de 50 ans) qui représente que 12% de l'effectif global se sont des permanents.

La 3^{ème} catégorie es

Tableau n°3 : La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Fréquence	%
Moyen	04	16
Secondaire	08	32
Universitaire	13	52
Total	25	100

Il n'est un secret pour personne que l'occupation des postes de responsabilité exige de nos jours un niveau d'instruction élevé ou universitaire. C'est ce qui apparait dans la répartition de notre l'échantillon selon leur niveau d'instruction.

Ce tableau montre que 52% des effectifs étudié ont un niveau supérieur (universitaire) ce qui montre qu'ils ont suivi des formations universitaires d'économistes, comptable et gestionnaire et 32% ont un niveau secondaire (terminal) ainsi que 16% ont un niveau moyen expliqué par le caractère technique des taches. Ca veut dire que l'entreprise demande ou exige une grande qualification, ainsi qu'un diplôme pour occuper un poste très élevé, ce qui nous mène à dire que cette entreprise exige généralement un diplôme universitaire pour les tâches d'encadrement.

t celle de (40-49 ans) avec une fréquence de 12%.

Finalement ce qu'on retire de ce tableau est que cette entreprise donne la chance aux jeunes diplômés afin d'avoir une expérience dans le domaine de travail et pour effectuer leur carrière professionnelle.

Tableau n°4 : La répartition des enquêtés selon la situation matrimoniale.

Situation matrimoniale	Fréquence	%
Célibataire	9	36
Marié(e)	16	64
Total	25	100

D'après ce tableau la plupart des enquêtés qui travaillent à AMIMER ENERGIE sont des personnes mariées avec un pourcentage de 64% contre les célibataires qui sont à 36%.

On déduit donc, que presque la majorité des enquêtés sont des personnes mariées susceptible d'avoir plus de responsabilités (familles et foyers à prendre en charge).

Tableau n°5 : La répartition des enquêtés selon le niveau l'ancienneté.

Ancienneté	Fréquence	%
Moins d'un ans	07	28
De 1 à 5ans	14	56
Plus de 5ans	04	16
Total	25	100

On constate dans ce tableau que 56% sont plus de la moitié du personnel ont de (1 à 5ans), le pourcentage le plus élevé, qui représente 14 personnes. Suit de 28% des enquêtés qui ont moins d'un an de travail, représentant 07 personnes. Et finalement 16% qui représente seulement 04 personnes de l'effectif ont plus de 5ans de travail.

D'après ces données recueillies nous pouvons dire que la majorité des enquêtés sont attachés à l'entreprise AMIMMER ENERGIE, cela justifie par l'organisation et la stratégie faite par les responsables qui laissent les employés travailler librement avec un certain degré de confiance.

Tableau n°6 : La répartition des enquêtés selon la fonction.

Catégories socioprofessionnelle	Fréquence	%
Cadre supérieurs	2	8
Cadre moyens	4	16
Maitrise	8	32
Exécution	11	44
Total	25	100

Ce tableau montre que la catégorie des exécutants et maîtrise représente 40% et 30% de l'effectif global. Ce qui correspond parfaitement à la structure de l'organisation de l'entreprise qui est caractérisée par l'activité de production industrielle. Autrement dit, la catégorie des cadres supérieurs et moyens, représente une catégorie minoritaire (30%) mais qui occupe les postes décisionnels et intermédiaires de l'organigramme de l'entreprise.

Enfin, on peut dire que la nature de l'activité et la taille de l'entreprise déterminent la structure des postes à occuper ainsi que la nature de la formation initiale exigée. Autrement dit, plus l'entreprise grandit et gagne de l'ampleur plus elle exige l'incorporation de cadres pour la maîtrise de son fonctionnement.

2. Analyse sociologique des résultats

Afin de donner un sens concret à notre recherche, nous avons opté pour l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus sur le terrain à l'aide des tableaux en déterminant le nombre des effectifs qui ont répondu aux questions de notre **Guide d'entretien**. Il contient huit (8) questions pour les salariés et cinq (5) questions pour les chefs de chaque service. L'essentiel de nos questions c'est de relever les axes clés de l'interview ainsi que de relever les 2 idées centrales qui sont :

- Les situations qui peuvent mener ou provoquer des conflits entre les salariés
- Comment l'entreprise intervient dans l'approche d'une résolution.

Analyse thématique des axes

Pour répondre à la première idée centrale

Question n°1 : Avez-vous des difficultés à communiquer ou des désaccords (conflits) dans vos relations de travail ? Si c'est oui avec qui ?

Les réponses à la première question de notre guide d'entretien sont partagées en quatre catégories étudiées.

Cadre supérieur : « non ».

Cadre moyen : « non »

Agent de maîtrise : « oui. Entre collègues. Relations de travail. »

Agent d'exécution : « oui. Entre collègues et chef hiérarchique. La cause c'est des malentendus dû aux relations de travail, la charge et la pression. »

On constate que parmi les catégories, il existe des désaccords au niveau des agents de maîtrises et d'exécution. Des désaccords entre des collègues et entre chefs hiérarchiques.

On remarque aussi que les cadres n'ont pas des difficultés ou désaccords, soit avec leurs collègues, soit avec les chefs hiérarchiques. Selon la réponse donné par les interviewés cela est justifier par le bon climat qui reine au sein de l'entreprise.

On peut donc conclure que le climat relationnel de l'entreprise favorise une bonne communication. Il y a des conflits comme dans toute organisation humaine donc ils sont inévitables, mais selon les salaries ils sont faciles a gérer soit entre eux ou au niveau de leurs services respectifs.

Question n°2 : Quel est la nature de vos conflits ?

Par rapport à la deuxième question, les réponses entre les différentes catégories varient entre conflits personnels et conflits professionnels.

Cadre supérieur : « *il y a des conflits beaucoup plus professionnels* ».

Cadre moyen : « *les conflits sont toujours en rapport avec le travail* ».

Agent de maîtrise : « *c'est un mélange du personnel et professionnel* ».

Agent d'exécution : « *d'intérêt car il y a le camouflage de travail, concurrence sur les primes. Il y a bien évidemment les conflits professionnels dû aux volumes et aux conditions de travail, car nous travaillons dans des ateliers* ».

La nature des conflits existants varie entre les conflits personnels et les conflits professionnels.

Les deux premières catégories est celui des cadres supérieur qui ont répondu qu'il n'existe pas de conflits personnel, mais plutôt des conflits professionnel notamment ceux qui ont rapport avec la relation de travail. On remarque la prédominance des conflits au milieu organisationnel (méthodes de travail, informations). Cela s'explique par la position qu'occupe les cadres dans l'entreprise puisqu'ils ne sont pas en communication directe avec les autres catégories socioprofessionnelles telles que les agents d'exécution.

Les types de conflits les plus fréquents sont donc les conflits professionnels, bien qu'il y ait des conflits d'intérêts. Ce qui est remarquable entre les catégories des agents de maîtrise et les agents d'exécution. Selon la réponse donné par les enquêtés, ces conflits ont rapport avec les relations de travail et sont dû au volume du travail, la pression venant des responsables en vue des engagements avec les clients. Ce qui correspond parfaitement car l'entreprise est caractérisée par l'activité de production industrielle. On peut donc conclure que dans cette entreprise la plupart des conflits sont de caractère professionnels et que les catégories qui ont plus de conflits sont les agents d'exécution qui sont dans les ateliers avec des situations plus provocatrices de conflits.

Question n°3: Quels sont les raisons et situations les plus fréquents provocatrices de conflits ?

Cadre supérieur : « *relations de travail* ».

Cadre moyen : « *défendre les intérêts professionnels* ».

Agent de maîtrise : « *stratégie de travail car l'entreprise dépend beaucoup de notre savoir faire* ».

Agent d'exécution : « *auto-défense garder les postes* ».

Encore une fois les cadres interviewés évoquent les relations de travail comme raisons de leurs conflits. Cela s'explique par leurs responsabilités au milieu organisationnel. Les agents de maîtrise de leur part rentrent dans un jeu stratégique lors qu'ils sont en situation de conflits. L'essentiel pour cette catégorie c'est de prouver aux responsables qu'ils ont une position importante au sein de l'organisation. Les agents d'exécution craignent de perdre leurs postes, ce qui explique leur position d'auto-défense. Les conflits dans cette catégorie ont tendance à persister car dans les ateliers il existe un certain manque de communication, manque de maîtrise de certaines tâches, une situation qui favorise l'émergence de conflits.

Question n°4 : Quelle est votre attitude face à un conflit ?

Cadre supérieur : « *évitement* ».

Cadre moyen : « *recherche de solutions* ».

Agent de maîtrise : « *démission et dénégation* ».

Agent d'exécution : « *confrontation* ».

Selon les données recueillis nous avons pu constater une différence dans l'attitude des différentes catégories face au conflit. Les cadres supérieur ont plus tendance à éviter le conflit car cela les rassure de les bien gérer et d'éviter leur réapparitions. Ils n'aiment pas être impliqués pour des multiples raisons (la crainte de perdre l'estime des autres ou bien l'attraction qu'on exerce sur eux, qu'elles soit imaginaire ou réelle). Ils ne veulent pas non plus se remettre en cause, parce qu'ils préfèrent garder leur groupe d'appartenance. Ainsi ils ne sont pas prêts à admettre qu'il existe un conflit, bien qu'ils en perçoivent les raisons réelles.

Les cadres moyens sont toujours à la recherche des solutions pour leurs conflits. La recherche de solution est certainement l'attitude la plus réaliste, elle est d'ailleurs la plus utilisée chez les cadres. Ils se sentent pleinement impliqués dans le conflit et essaient d'écarter tous les préjugés concernant la situation. Ils ont une véritable volonté d'aboutir à une résolution du problème dans le respect de l'autre. Pour eux, le conflit doit déboucher sur un accroissement des gains pour chaque partie en présence. La recherche de l'établissement de la confiance constitue une des bases de cette attitude. Le type de réponse envisagé s'adapte à la nature du conflit et peut être de plusieurs ordres (négociation passant par un compromis, collaboration ou coopération).

Les agents de maîtrise adoptent la démission et la dénégation puisque qu'ils se trouvent constamment en situation de concurrence. La démission s'explique par la manque de

attention donné au problème de la part du responsable chargé de résoudre le conflit. Cette technique consiste à détourner les situations, à remettre à plus tard, à éluder une discussion. C'est souvent une attitude de soumission. Elle passe par un abandon de ses positions, de ses intérêts. Cette démarche conduit à une dévalorisation de soi ou au moins à un manque d'affirmations de soi, de ses idées, de ses opinions, voire de ses valeurs. Le renoncement à ses droits, à son autorité, à son propre pouvoir caractérise cette attitude. Démissionner, c'est aussi vouloir ménager les susceptibilités, arrondir les angles et favoriser les relations plutôt que d'essayer de résoudre le conflit. Il faut bien sûr être conciliant et respectueux des personnes, rester correct et essayer de maîtriser ses émotions. Mais il ne faut pas céder sur un point essentiel sur le fond du problème. Ils ne gagneraient pas l'estime de l'autre partie, au contraire. Leur attitude de séduction peut passer pour une faiblesse de caractère.

Lorsque les salariés sont dans l'incapacité d'affronter une réalité trop pénible, ils la nient tout simplement. Donc la dénégation est en quelque sorte un mécanisme de défense utilisé pour éviter la persistance d'un conflit. 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 de neutralité. C'est une façon de détourner le regard et d'ignorer la situation. Cette attitude est souvent possible tant que la personne n'est pas directement mise en cause. Mais comme en générale un conflit non résolu finit 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 à un affrontement peut se produire. Elle espère que « le petit » problème se résoudra de lui-même. On ne peut l'éviter parce que les personnes qui l'alimentent recherchent le soutien du plus grand nombre d'autres personnes. En nouant ainsi des alliances avantageuses, elles espèrent obtenir gain de cause.

Les agents d'exécution optent pour la confrontation parce que le niveau d'instruction n'est pas aussi élevé que les cadres. Bien qu'ils craignent pour leurs postes de travail ou des sanctions de la part des responsables mais ils ont moins de maîtrise de leurs émotions que les autres catégories socioprofessionnelles. Tout ce qui compte pour eux c'est la victoire sur l'autre. Il s'agit de réaffirmer leur pouvoir sans tenir compte des besoins ou des intérêts de l'autre. L'élément déclenchant du conflit n'étant pas encore examiné, les salariés peuvent se focaliser sur leur adversaire. La violence, quel qu'en soit l'habillement, n'apporte jamais de solution au problème posé. Son risque réside dans le fait qu'un problème non résolu resurgira sous une forme ou sous une autre. Il arrive que par la force on pense avoir clos le débat à un moment

donné, mais il s'agit très souvent d'une illusion temporaire. De plus, ce type d'attitude maintient la logique gagnant-perdant. Pour les responsables chargés de résoudre les conflits ça devient plus difficile car ils comptent sur la coopération et l'engagement de leurs salariés pour éviter des effets désastreux.

Question n°5 : A quel niveaux sont résolu vos conflits

Cadre supérieur : « *entre collègues* ».

Cadre moyen : « *entre collègues* ».

Agent de maîtrise : « *entre collègues et quand ils dépassent on fait appel aux responsables de service* ».

Agent d'exécution : « *on cherche à régler à l'amiable avec le responsable du service et quand il n'arrive pas à trouver une solution qui convient aux protagonistes il fait appel à la direction générale pour une négociation* ».

Selon la réponse des enquêtés la plupart des conflits sont réglés entre les employés. Quand ils n'arrivent pas à les résoudre entre eux, c'est le responsable du service qui le prend en charge. On peut donc dire que les conflits vécus dans cette entreprise n'y arrivent jamais aux syndicats et rarement à la direction générale.

Selon les enquêtés, cela s'explique par le bon climat relationnel de l'entreprise.

En analysant les réponses on peut dire que grâce à ce bon climat social les conflits peuvent être réglés entre les employés avant même qu'ils arrivent aux responsables.

Question n°6 : Est-ce que la solution proposée par les responsables est en faveur des salariés ou de l'entreprise elle-même ?

Cadre supérieur : « *Chaque solution proposée par les responsables est en faveur des deux parties en conflits* ».

Cadre moyen : « *les solutions sont toujours en faveur des deux, l'entreprise et salarié* ».

Agent de maîtrise : « *de salariés bien sûr car l'entreprise cherche à garder les agents de maîtrise qui détiennent un savoir faire important pour l'organisation en générale* ».

Agent d'exécution : « *les solutions proposés sont toujours à faveur de l'entreprise. Seulement quand il s'agit d'un salarié qui maîtrise bien le travail la solution peut être en faveur de ce dernier* ».

D'après les enquêtés les solutions proposés par les responsables sont dans la quasi totalité en faveur de l'entreprise et en faveur des salariés. Cela s'explique par rapport aux objectifs de l'entreprise car ils veillent sur la stabilité de l'organisation et des salariés dont ils font partie intégrante.

Ceux qui ont répondu que les solutions sont en faveur de l'entreprise expliquent qu'ils trouvent que leurs conflits menacent l'entreprise. Un interviewé explique cela « *Lorsqu'il s'agit d'une menace pour l'entreprise, c'est évident que la solution proposée doit être en faveur de l'entreprise* ».

Les enquêtés qui ont répondu que les solutions sont en faveur des deux, expliquent « *L'entreprise prend des solutions en faveur des salariés parce qu'elle a besoin de nos services car nous sommes compétents dans nos domaines* ».

Nous pouvons donc conclure que l'entreprise et les salariés sont complémentaires (chaque partie dépend de l'autre). Quelles que soient les solutions proposées, elles doivent être en faveur des deux parties (responsables et salariés). La réussite de l'entreprise n'est pas moins une priorité pour les salariés, en particulier dans le contexte de crise économique et de concurrence entre les entreprises que connaît le monde de travail. Ainsi, aucun salarié ne souhaiterait se retrouver au chômage.

Question n°7 : Quelle est la stratégie ou la méthode la plus utilisée pour la gestion de vos conflits ?

Cadre supérieur : « *amiable visant une bonne négociation* ».

Cadre moyen : « *la négociation* ».

Agent de maîtrise : « *résolution à l'amiable* ».

Agent d'exécution : « *médiation visant une conciliation* ».

La plupart des enquêtés évoquent une résolution à l'amiable. Effectivement dans les entretiens avec les responsables ils ont eux aussi évoqués cette méthode ou stratégie pour résoudre les conflits entre les salariés.

Les salariés ont expliqués en quoi consiste cette méthode ou stratégie. Ils disent « *les responsables utilisent le dialogue comme base de la résolution, en sorte de première étape qui consiste à écouter les protagonistes du conflit. Dans le cas où cette méthode a échoué, d'autres méthodes en prennent le relais, tel la négociation.* »

Cette réponse signifie que tous les services de l'entreprise utilisent cette même méthode pour résoudre les conflits. L'approche d'une résolution à l'amiable est donc considérée par les gestionnaires de conflits de l'entreprise AMIMER ENERGIE comme étant une méthode ou stratégie primaire. Cette stratégie permet de mettre fin aux conflits par la participation des parties protagonistes.

Ce type de gestion favorise un bon climat relationnel et régénère la motivation des salariés dans l'entreprise.

Question n°8 : Appréciez-vous les méthodes et stratégies de gestion de conflits ?

Cadre supérieur : «oui ».

Cadre moyen : «oui ».

Agent de maîtrise : «parfois ».

Agent d'exécution : «parfois ».

A cette question les enquêtés ont répondu «oui » et « parfois » en précisant qu'une bonne résolution étant importante est aussi un déterminant de la satisfaction des employés.

Les méthodes et stratégies de gestion des conflits sont multiple et ils sont mise en place dans le but de mettre fin aux conflits. Le résultat d'une bonne résolution est une opportunité de croissance des individus et des groupes.

Presque tous les salariés apprécient les méthodes et stratégie de gestion de conflits adoptés par l'entreprise. Ils voient les bonnes stratégies comme opportunité de croissance pour l'entreprise et les salariés qui évolués à l'intérieur. L'entreprise aussi cherche le progrès social et l'innovation. Enfin pour réaliser ses objectifs et missions, l'entreprise met en œuvre différentes méthodes et techniques. L'objectif c'est d'intervenir pour assurer une bonne gestion de conflits avec une bonne politique.

Pour répondre a la deuxième idée centrale

Nous allons présenter quelques caractéristiques de notre échantillon. Il s'agit du corps des responsables ou les chefs de chaque service de l'entreprise AMIMER ENERGIE, suite de l'analyse.

Tableau n°7: Répartition des chefs de service de l'entreprise AMIMER ENERGIE selon leurs services.

Services	Service commerciale	Service technique de production	Service ressources humaines	Total
Nombre de responsables interviewés	01	01	03	07

Tableau n°8:Répartition des chefs de services de l'entreprise AMIMER ENERGIE selon le sexe.

Sexe	Masculin	Féminin	Total
Nombre	2	1	3

Question n°1: Les conflits existent dans toutes les entreprises, quels sont les types de conflits que vous avez au sein de votre entreprise ?

Service commerciale « *professionnels* ».

Service technique de production« *les conflits sont personnels et professionnels* ».

Service ressources humaines « *professionnels* ».

Pour cette première thématique relative aux types de conflits existants dans l'entreprise, les interviewés responsables de ces services expliquent « *la majeure parties des conflits à gérer dans nos services ce sont les conflits professionnels qui sont dû aux relations de travail. Bien qu'il existe des conflits personnels dans certains services, ces conflits se justifient par les échanges et les interactions entre les salariés* ».

Les conflits personnels dans le service technique de production, s'expliquent par l'existence d'un nombre important d'employés qui travaillent sur le terrain (production des groupes électrogènes), ainsi que des agents de maîtrise et d'exécution qui travaillent dans les différents ateliers (atelier de câblage, montage, soudage, peinture...). Ces conflits sont dus au caractère délicat du travail susceptible l'émergence des conflits personnels.

Par rapport aux conflits professionnels les interviewés expliquent « *Il s'agit des postes occupés par les cadres qui rarement ont des conflits personnels* » On peut comprendre que les conflits professionnels sont toujours dû au caractère du travail car on trouve les ingénieurs qui travaillent dans le bureau d'études et méthodes, et autres dans le banc d'essai.

Question n°2 : Quelle sont selon vous les catégories socioprofessionnelles qui ont plus de problèmes et pourquoi ?

Service commerciale « *agents d'exécution* ».

Service technique de production « *agents de maîtrise et agents d'exécution* ».

Service ressources humaines «*agents d'exécution* ».

D'après les données recueillies, on peut constater que les catégories des agents d'exécution ont plus tendance à être en situation de conflits et les cadres ont moins ou presque pas de conflits. Certains responsables des services justifient cela :

Service Commerciale(SC) : *« les cadres bénéficient d'un développement de leurs connaissances ainsi l'enrichissement de leurs capacités dans le domaine professionnel qui représente un facteur avantageux pour éviter les conflits, tandis que la plupart des agents d'exécution n'ont pas une scolarisation leur permettant d'éviter les conflits ».*

Service Technique et production(STP) : *« les cadres bénéficient d'un savoir faire qui leur permet une valorisation de leurs aspirations professionnelles et personnelles, bien que d'autres facteurs. Concernant les agents de maîtrise, ils ont plus tendance à chercher des informations auprès des cadres car ils réclament de ne pas être fournis d'informations, ce qui peut générer des conflits. Pour les agents d'exécution c'est normal d'avoir plus de conflits car ils sont soumis à des conditions parfois difficiles au travail dû au volume de travail et la pression des clients pour recevoir les produits ».*

Service ressources humaines (SRH): *« les cadres ont moins de conflits bien évidemment car l'évitement fait partie d'une stratégie qu'ils adoptent afin de réduire les risques de perdre leurs postes. Et les agents d'exécution ne font qu'exécuter les ordres des chefs hiérarchiques. Cela fait naître chez eux un sentiment d'infériorité, peut-être ne pas conformés, que les pousse à être plus au point « d'exploser » lors d'un conflit ».*

Question n°3 : Quels sont vos méthodes et stratégie de résolution de conflits ?

Service commerciale *« je cherche toujours une résolution à l'amiable, aussi une négociation ».*

Service technique de production *« j'opte pour le dialogue permettant aux protagonistes de défendre leurs raisons. L'objectif c'est trouver un terrain d'entente donc une négociation ».*

Service ressources humaines *« il existe plusieurs méthodes applicables dans des différents types et situations de conflits. Je cherche toujours une résolution à l'amiable ».*

D'après les données recueillies on peut dire que les méthodes les plus utilisées par les responsables sont d'abord l'approche d'une résolution à l'amiable suite de la négociation.

L'entreprise AMIMER ENERGIE ne privilégie pas une méthode spécifique de résolution de conflits, pourtant elle cherche toujours une résolution à l'amiable.

La culture de cette entreprise est très institutionnalisée qui privilégie les échanges, le partage d'informations, des bonnes interactions entre collègues et chefs hiérarchiques.

Question n°4: Est-ce que les méthodes et stratégies sont capables de mettre fin aux conflits ?

Service commerciale « *oui parfois* ».

Service technique de production « *oui* ».

Service ressources humaines « *ça dépend des cas* ».

Les enquêtés qui ont répondu par « *oui* » expliquent que cela est dû à la rigueur d'une bonne intervention, et ceux qui ont répondu « *parfois* » expliquent que certains conflits tendent à réapparaître.

D'après nos propres observations et appuyés sur les témoignages des salariés, il nous est évident qu'il existera toujours des conflits car c'est la réalité humaine.

Question n° 5 : Quelle est la particularité de votre entreprise en matière de gestion de conflits ?

Service commerciale « *« tout dépend du conflit, mais généralement on commence par un dialogue. Les protagonistes du conflit expliquent leurs propres positions. Après on cherche à résoudre à l'amiable. En cas contraire et dépendant de la gravité des attitudes adoptés on passe à une négociation ou attribution de sanctions quand il faut.* ».

Service technique de production « *Puisque les conflits se réintroduisent et se persistent à chaque fois, donc la meilleure stratégie pour y mettre fin ça sera l'application des sanctions telles que les mises à pieds et les rétrogradations* ».

Service ressources humaines « *je distribue des questionnaires pour en avoir un aperçu sur le déroulement de conflit et c'est à partir de là que je procède. Bien sûr il est préférable que ça soi à l'amiable* ».

Tous les responsables ont eu la même réaction vis-à-vis de notre question ce qui nous mène à conclure que la particularité de l'entreprise AMIMER ENERGIE est bien une bonne gestion des conflits en adaptant les méthodes nécessaires pour chaque cas. Par rapport aux salariés ils doivent comprendre que l'entreprise a sa propre politique en matière de gestion de conflits.

3. Vérification des hypothèses de recherche

Hypothèse n°1- Les échanges et les interactions entre les salariés provoquent des tensions entre collègues ou avec la hiérarchie.

L'entreprise est caractérisée par une multiplicité et diversité des acteurs, divergence des intérêts et des objectifs fragilisant le processus d'interaction entre les acteurs. Ce le plus difficile encore pour ceux qui possède une responsabilité qui fonctionne que sur un consensus.

Donc il faut unir les efforts pour lutter dans un univers parfois hostile et à la fin triompher. Sans nier la nécessité d'une unité, force est de reconnaître que les choses ne se passent pas d'une manière aussi harmonieuse, la vie quotidienne au sein de l'entreprise est donc constituée de conflits. D'autant plus que chaque personne a sa propre éducation, a reçu une formation différente et dont les objectifs ne sont pas les mêmes voir même contradictoires.

On y rencontre des conflits entre salariés qui prennent la forme de conflits de pouvoir où chacun cherche à influencer l'intervention en faveur de la solution de sa préférence. Ces conflits devront être gérés par les responsables en jouant à leurs tour un second jeu de pouvoir.

Les salariés interagissent entre eux, s'influencent réciproquement et le caractère fragile de ces interactions montre qu'ils deviennent sensibles et se traduisent souvent par des tensions, des frustrations, des divergences (d'intérêt, d'objectifs de valeurs, des buts), et des oppositions entre acteurs. On verra alors apparaître dans l'organisation des relations inamicales entre collègues. Sans que l'entreprise s'aperçoive il va y avoir une exacerbation de ces tensions sous forme de conflit. Ce qui nous amène à confirmer notre première hypothèse.

Hypothèse n°2- L'attitude positive et la performance des salariés dépendent en grande partie du climat non conflictuel de l'entreprise.

La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnel, quelle que soient la nature et la variété des ces objectifs. En effet la performance d'une entreprise renvoi aux comportements des leaders et plus généralement aux méthodes de leadership. La même chose lors de la gestion des conflits. Les études récentes menées dans les entreprises montrent que l'engagement organisationnel est un état psychologique global, car l'évaluation par les connaissances et performances des salariés permet de combler

des vides pour chacun et permet aussi que les salariés se sentent motivés et satisfaits surtout lors qu'ils cumulent un engagement affectif dans entreprise.

L'entreprise doit toujours favoriser l'émulation saine entre les salariés surtout lors des conflits. L'émulation provoque la dynamisation quand l'entreprise attribue des mérites par la bonne performance. Pour cela, l'entreprise doit entretenir des relations privilégiées, avoir de bonnes capacités de communication. Il est donc utile de disposer d'un réseau relationnel dans l'organisation et de ne pas négliger le réseau de communication informelle car celui permet d'appréhender la réalité de ce qui se passe dans l'entreprise concernant les conflits.

L'entreprise à l'écoute y compris de la communication informelle est plus aptes à déceler les situations conflictuelles et en envisager le traitement.

La reconnaissance et la gratification fait partie des causes de satisfactions les plus citées de la part des salariés de l'entreprise AMIMER ENERGIE. Ils affirment que les responsables gèrent bien les conflits, les analyse et envisagent la solution la plus adaptées aux intérêts du groupe. Ils canalisent l'énergie libérée par un conflit pour diminuer l'incertitude, rassurer les salariés et faire en sorte qu'ils soient plus proches.

Conclusion

Conclusion

La gestion des conflits est un immense progrès de civilisation, elle demeure un moyen réel incontestable pour développer la performance des salariés et restructurer l'organisation dans son ensemble. Elle est devenue une discipline à part entière dans les années 60 pour répondre aux changements sociaux, à l'évolution des institutions et aux souhaits du secteur public et du secteur privé de régler les conflits. Au cours des quarante dernières années cette discipline a évolué dans des nombreuses directions, la dernière tendance tant d'atténuer les différences entre les différents courants de pensée.

Au cours de cette recherche nous avons essayé de découvrir à l'optimum en quoi consiste cette gestion. Pour affirmer une réponse aux questions posées de notre problématique, on peut dire que l'entreprise est structurée pour s'occuper de la gestion des conflits. Elle se présente comme division dans son organigramme pour que dans chaque service, un responsable puisse s'occuper de gérer les conflits, en assurant l'atteinte des objectifs de l'entreprise et les objectifs que chacun s'est fixé.

En se focalisant sur les méthodes et techniques de gestion des conflits, l'entreprise accomplit sa mission malgré les aspects négatifs du conflit et la complexité du caractère humain. Elle utilise la dynamique du problème pour qu'elle devienne une condition de développement en ouvrant des nouvelles opportunités d'évolution.

L'entreprise analyse rigoureusement les mécanismes d'émergence des conflits et envisage les outils pour parvenir à ce que la gestion devient plus douce et acceptables pour les litiges. Elle utilise des méthodes et met en place des stratégies capables d'atténuer les conflits en diminuant leur émergence.

La résolution performante des conflits fait donc partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. La détermination d'une approche résolutive est délicate car il y a la nécessité de chercher une solution sociale, juridique et économique.

Pourtant vu sa grandeur, l'entreprise intervient pour qu'il ait une amélioration des performances des salariés et une satisfaction de son personnel. Sa politique vise à consolider et renforcer les acquis des personnels surtout du personnel technique à travers un encadrement de proximité et des évaluations périodiques et répétitives au cours de l'année. Elle s'engage à des procédures fermes pour les conflits plus graves qui

mènent les salariés à des agressions physiques et opère des sanctions financière à leur égard.

L'entreprise peut atteindre ses objectifs par la bonne gestion des conflits qui consiste à mettre en place toute une structure, soit les services, l'ensemble des cadres et une culture basé sur apprentissage de son personnel, la compréhension de ces objectifs ainsi que l'importance de l'adhésion des salariés et sa politique générale.

La communication interne est donc un élément très important, elle est perçue et conçue comme un outil de réflexion et de travail capable d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs. Elle reflète sur la manière dont les conflits sont résolus donnant à chaque salarié le sentiment d'appartenance et d'identité professionnelle.

À la lumière de notre étude, nous pouvons dire que chaque entreprise tient compte de la nécessité de bien gérer les conflits à chaque instant qu'ils se présentent et sous toutes les formes.

Nous pouvons en conclusion, dire que les conflits restent comme une opportunité de croissance soit pour les protagonistes ou soit pour l'entreprise. Les gérer prétend la mobilisation de toutes ressources pour parvenir à un accord gagnant-gagnant. Toutes techniques ou stratégies est intéressante pour les résoudre, soit ils sont mineurs, soit majeurs. L'entreprise fait en sorte que la communication destiné à légitimer les conflits devient des facteurs de progrès social et d'innovations. Enfin que la gestion des conflits lors quelle est bien intégrée dans la culture de l'entreprise, elle peut changer le climat relationnel de l'organisation au même titre que les multiples règles et valeurs qui façonne toute entreprise.

La bibliographie

Liste bibliographique

A- Liste des ouvrages

1. ANGERS (Maurice), **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, Alger, éditions Casbah, 19966
2. AUDEBERT(Patrick), **La négociation**, Paris, Edition d'organisation
3. BOURDIEU (Pierre). **Choses dites**, Paris, Minuit, 1987
4. BOURQUER(R) et THUDERROZ (C). **Sociologie de la négociation**, Paris, ED, La découverte, 2002
5. BREARD (Richard) et autres. **Gestion des conflits**, Paris, Éd, Liaisons, 2002
6. CADIN (L), GUERIN(F), PIGEYRE (F). **Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie**, Paris, Collection Gestion Sup, Editions Dunod, 3^e éd, (2007)
7. CARRE (Christophe). **Sortir des conflits avec les autres**, Paris, EDITION, Eyrolles, 2004
8. COMPERE (Bernard). **Régulation des conflits du travail**, Edition d'organisation, 2002
9. GARBY (Thierry). **La gestion de conflits**, Paris, Edition Economica, 2004
10. GUIDERE (Mathieu). **Méthodologie de la recherche (guide de jeune chercheur en lettre, langues, sciences humaines et sociales)**, Paris, Edition Ellipses, 2004
11. KALBERG (Stephan). **La sociologie historique comparative de Marx Weber**, Paris, ED La découverte, 2002
12. LASCOUX (Jean-Louis). **Pratique de la médiation**, Paris, édition ESF, 2001
13. LOÏC(CADIN) et ALL. **Gestion des ressources humaines**, Paris, éd, Dunod, 3^e éd, 2007
14. MARCH(J.G) et autres. **Les organisations**, Paris, Edition D'organisation, 1991
15. PLAME (Jean-Michel). **Théorie des organisations**, Paris, Dunod, 2^emeédition
16. PRUITT (Dean).**Negotiation behavior**, New York, Edition Academic press, 1981
17. RIGAUX (Marc), HUMBERT(Patrick). **Conciliation, médiation et arbitrage**, Paris, Vers une régulation européenne des modes alternatifs du règlement des conflits (collectifs) du travail, REGES-FORUM, 2011
18. ROCHER (Guy). **Introduction à la sociologie**, ED HMM, Evreux, 1968
19. TEULON(Frédéric).**Changement social et conflit**, Paris, Ed. Ellipses, 2000

20. TOURAINE(Alain). Crise et conflit : lute étudiante, CORDES, 1976

A- Liste des dictionnaires

1. AKOUN (André) et autres. Le robert/ Seuil (Dictionnaire de sociologie), Paris, Edition MAME, 1999
2. AKOUN (André), ANSART (Pierre). Le robert/ Seuil (Dictionnaire de sociologie), Tours, Octobre 1999
3. BOUDON (Raymond) et autres. Dictionnaire de sociologie, Paris, édition Larousse, 2000
4. BRUNO (Alain). Dictionnaire d'économie des sciences sociales, Paris, 2^e édition Ellipse, 2001

Annexes

Guide d'entretien

Questions aux salariés

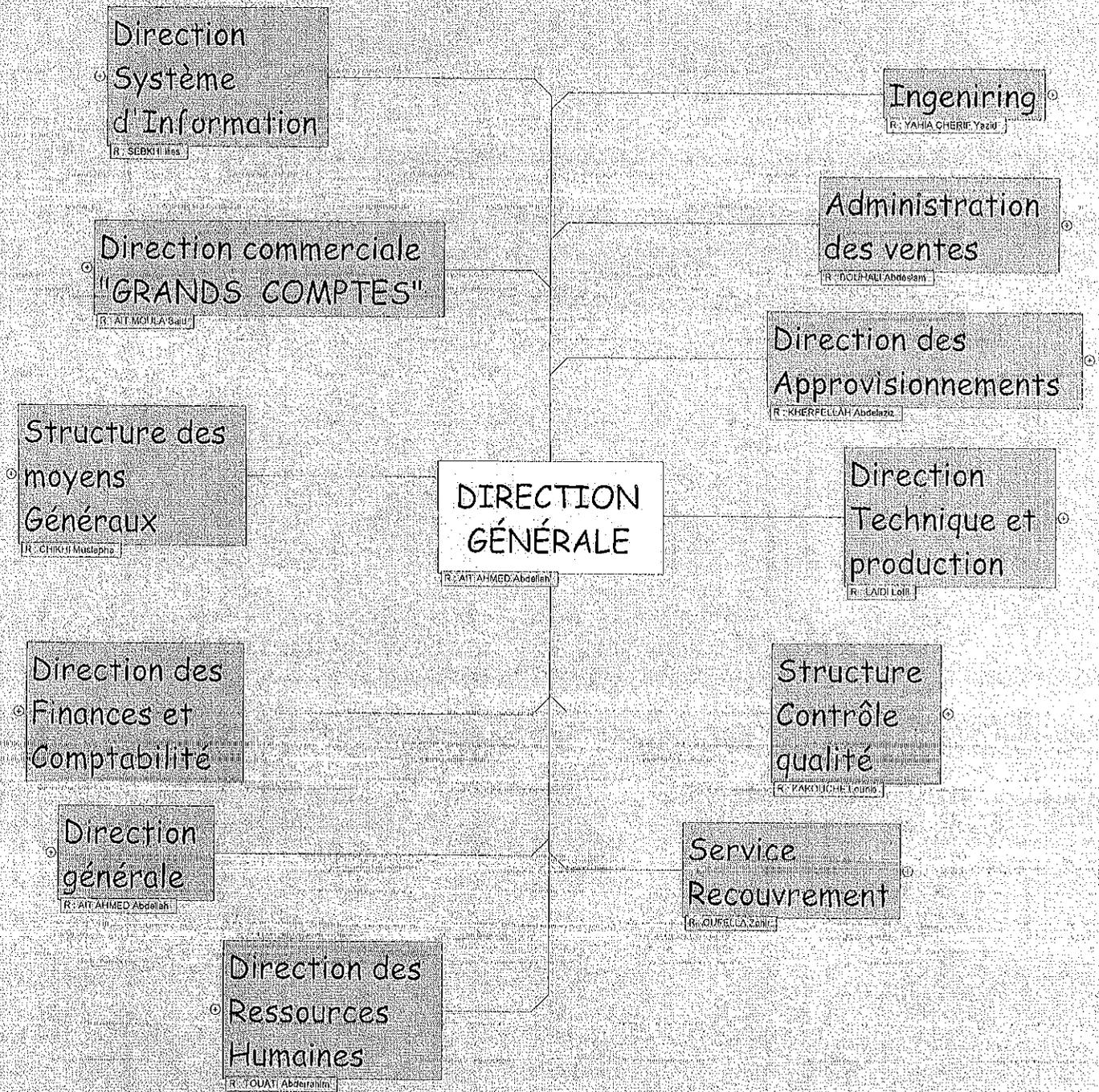
1. Avez-vous des difficultés à communiquer ou des désaccords (conflits) dans vos relations de travail ? Si c'est oui avec qui ?
2. Quelle est la nature de vos conflits ?
3. Quels sont les raisons et situations les plus fréquents provocatrices de conflits ?
4. Quelle est votre attitude face à un conflit ?
5. A quel niveau sont résolus les conflits ?
6. Est-ce que la solution proposée par les responsables est en faveur des salariés ou de l'entreprise elle-même ?
7. Quelle est la stratégie ou la méthode la plus utilisée pour la gestion de vos conflits ?
8. Appréciez-vous la manière (méthodes et stratégie) dont ils sont gérés ?

Questions pour les différents chefs de services

1. Les conflits existent dans toutes les entreprises, quels sont les types de conflits que vous avez au sein de votre entreprise ?
2. Quelle sont selon vous les catégories socioprofessionnelles qui ont plus de problèmes et pourquoi ?
3. Quelles sont vos méthodes et stratégie de résolution de conflits ?
4. Est-ce qu'ils sont capables de mettre fin aux conflits ?
5. Quelle est la particularité de votre entreprise en matière de gestion de conflits ?



Amimer Energie®



Direction des Ressources Humaines

R : TOUATI Abderrahim

Chargée de la dotation et des
actions sociales

R : BARAT Karima

Resp de la gestion
administrative du personnel

R : AMSILI Lyes