

UNIVERSITE ABDERAHMANE MIRA DE BEJAIA



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE GESTION

Département des Sciences de Gestion

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en science de Gestion

Spécialité : Management des Ressources Humaines

Thème

**Démarche de gestion et de prévention des
conflits au sein d'une entreprise : Cas Bejaia
Logistique**

Réalisé par :

- MESROUA Zouina

- MAHFI Nadia

Encadré par :

-Dr TIMERIDJINE Sara

Année universitaire 2021/2022

Remerciements

Nous rendons grâce à Allah, le tout puissant, de nous
Avoir donné la vie et a santé pour la réalisation de ce travail

Nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères

aux

Personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à
L'élaboration de ce modeste Travail.

Nous tenons à remercier sincèrement Dr TIMERIDJINE SARA
D'avoir accepté de nous diriger dans ce travail et qui malgré ses
nombreuses occupations, n'a jamais ménagé ses efforts pour
suivre de près notre travail, ainsi que pour l'inspiration, l'aide et
le temps qu'elle a bien voulu nous consacrer.

Nous remercions également l'ensemble du personnel de BEJAIA
LOGISTIQUE d'avoir accepté de nous accueillir et à notre
encadrant Mr SALHI Farid pour sa disponibilité et nous avoir
fourni les informations nécessaires pour notre recherche

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance envers les
Membres de jury qui ont eu la gentillesse de lire et de
corriger cetravail.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à
Tous nos proches et amis(es), qui nous ont toujours soutenue(es)
et encouragé au
Cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à tous et à toutes

Dédicace

Je dédie le fruit de mes efforts :

*À celle qui a attendus avec patience les fruits de sa bonne éducation et qui m'as beaucoup aidé, encouragé et soutenu durant mon parcours d'études à toi ma reine **ma mère***

Djamila.

Que ce travail soit la récompense de tes soutiens moraux.

*A la personne la plus chère à mon cœur, pour celle qui a été un exemple de sagesse et qui m'a couvert de tendresse et qui n'a rien épargné pour me voir heureuse et réussir. À mon cher **père Omar** que dieu te garde.*

*À ma chère sœur **Louiza**, mes chers frères **Sofiane, Lounas** et **Rida** Pour leur soutien et leur encouragement.*

*À mon très cher fiancé **ALI**, qui m'a toujours soutenu, épaulé et supporté tout au long de mes études, adollar 384.*

*Sans oublier mes petits anges **Mélina** et **Amnay**.*

*À toute la famille **Mesroua** du plus grand au plus petit, sans exception.*

*À ma chère binôme **Nadia**.*

À tous mes amis, fofa, hadjer, ziri, Zahra, mina, baya, Siham, Daho, inasia. Et à tous les étudiants de ma promo je vous souhaite toute la réussite du monde.

À tous mes enseignants tout au long de mes études.

Zouina

Dédicaces

Avec mes sentiments de gratitude les plus profonds, je

Dédie ce travail :

A mes chères parents « **Djamel et Nassima** » qui m'ont

Toujours soutenu dans mes études et ils m'ont toujours

souhaité la réussite et le succès.

A mes **grands-parents** que le bon Dieu les garde pour nous.

A mon cher frère **Karim**

A mon cher frère **Lyes**

A mon cher mari **Madjid**

A ma belle-famille **AMRICHE**

A ma chère binôme : **Zouina**

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

Nadia

Liste des abréviations

RH : ressource humaine

GRH : gestion des ressources humaines

RPS : les risques psychosociaux

DRH : directeur des ressources humaines

COPIL : comité de pilotage

CHSCT : comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

L'IPRP : L'intervenant en prévention des risques professionnels

ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

INERIS : Institut national de l'environnement industriel et des risques

INRS : Institut national de recherche et de sécurité

BATNA : best alternative to a negotiated agreement

SARL : Société à responsabilité limitée

BL : Bejaia Logistique

Liste des tableaux

N° TABLEAUX	TITRE DE TABLEAU	PAGE
1	Les six principaux facteurs de RPS	9
2	Les conséquences de stress sur le salarie	14
3	Les avantages et les inconvénients de l'évitement	43
4	les avantages et les inconvénients de l'accommodation	44
5	Les avantages et les inconvénients de compromis	44
6	Les avantages et les inconvénients de collaborations	45
7	Les avantages et les inconvénients de la compétition	46
8	Présentation de l'entreprise de BEJAIA LOGISTIQUE	63

Liste des figures

N° de figure	Titre de figure	Page
01	Les facteurs de stress professionnel	12
02	le processus de prévention des RPS	23
03	Les stratégies face aux conflits	42
04	L'ORGANIGRAMME de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE (BL)	68
05	La répartition des répondants selon le genre	80
06	La répartition des répondants selon la tranche d'âge	81
07	La répartition des répondants selon le niveau d'instruction	82
08	La répartition des répondants selon catégorie socioprofessionnelle	83
09	La répartition des répondants selon l'ancienneté	84
10	La répartition des répondants selon le salaire	85
11	Définition de conflit	86
12	Les causes de déclenchements des conflits	87
13	La confrontation d'un conflit	88
14	La fréquence d'occurrence des conflits	89
15	Source de conflit	90
16	Résolution d'un conflit	91
17	Les stratégies de résolution des conflits	92
18	L'attitude de direction face au conflit	93
19	Les résultats du conflit sur le salarié	94
20	La satisfaction face à la gestion des conflits	95
21	L'existence d'une démarche de prévention dans l'entreprise	96

Sommaire

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale1

Chapitre I : Les risques psychosociaux

Introduction..... 4

Section (1) : les notions théoriques sur les RPS.....5

Section (2) : les types des RPS.....10

Section (3) : la prévention des risque psychosociaux21

Conclusion.....27

Chapitre II : La gestion des conflits

Introduction.....28

Section (1) : les conflits au travail.....29

Section (2) : la prévention des conflits au travail.....37

Section (3) : les méthodes de résolution des conflits et la réglementation algérienne.....41

Conclusion60

Chapitre III : La gestion des conflits dans SARL Bejaia logistique

Introduction.....61

Section (1) : présentation de l'organisme d'accueil62

Section (2) : la méthodologie de l'enquête.....68

Section (3) : analyse et l'interprétation des résultats d'étude.....72

Conclusion.....96

Conclusion générale.....97

Bibliographie.....100

Annexe

Table de matière

Résumé

Introduction générale

La gestion des ressources humaines est considérée comme l'un des éléments les plus importants de la stratégie de l'entreprise et une des bases fondamentales qui permettent le développement de toute organisation professionnelle. De ce fait, les entreprises prennent de plus en plus conscience de l'importance des RH dans leurs réussites et ont fini par considérer le facteur humain comme une ressource à part entière, en met en place un système de la gestion des ressources humaines qui a considérablement évoluée dans ces dernières années.

Suivant la définition de **LOIC, FRANCIS** et **FRÉDÉRIQUE**, la GRH peut être défini comme « une discipline des sciences sociales consistent à créer et à mobiliser les savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaire pour appréhender, comprendre, négocier, tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations »¹.

Les RH constituent une ressource immatérielle de l'entreprise qui joue un rôle déterminé dans la capacité de l'entreprise à construire sa singularité et dans l'amélioration de sa compétitivité et à assurer sa pérennité.

Les entreprises qui veulent garantir leurs performances, doivent au préalable s'assurer que les RH évoluent dans un climat social favorisant leurs épanouissements et leurs développements, ceci dit les conditions dans lesquelles les RH exercent leurs activités doivent répondre impérativement aux attentes des individus et à leurs aspirations.

Parfois, les RH dans le milieu du travail sont soumis à des conditions de travail complexes et difficiles à savoir, surcharges du travail et sa pénibilité, des relations de travail complexes, des délais serrés pour accomplir le travail (obligation de réalisation), bruit, chaleur, etc. Ces conditions peuvent affecter la santé physique et morale des salariés et l'exposer à plusieurs risques que nous appelons **les risques psychosociaux** (RPS). Ces derniers font références à de nombreuses situations : harcèlement morale et physique, burn out, souffrance et mal être, le stress.

D'après **BENEDICTE HAUBOLD** « les risques psychosociaux ce sont les tensions humaines potentiellement générées par la mise en œuvre de la stratégie »².

¹ LOIC, FRANCIS et FRÉDÉRIQUE « gestion des ressources humaines », édition DUNOD, 1999, p.31

² BENEDICTE HAUBOLD « les risques psychosociaux identifier, analyser, prévenir les risques humaines », édition Gaétan Moron, 1996, p.13

Par ailleurs, l'entreprise est un lieu où les RH partagent des relations entre eux, mais aussi un lieu où les objectifs, les intérêts, les opinions et les points de vue s'affrontent ce qui crée parfois des tensions qui, lorsqu'il n'y a pas une démarche d'intervention se transforme en conflits.

Selon la définition de **DOLAN** et **LAMOUREUX** « le conflit en entreprises se rapporte généralement à une incompatibilité totale, partielle, réelle ou perçue entre les rôles, les buts, les objectifs les intentions et les intérêts d'un ou plusieurs individus, groupes, service »³.

Le conflit qu'il soit individuel ou collectif, s'ils ne se sont pas gérés convenablement, peuvent avoir des conséquences négatives voire dramatiques sur l'entreprise. Dans ce sens, il est essentiel d'établir un processus de prévention pour minimiser son occurrence et leurs conséquences sur les individus et l'entreprise.

Au sein des entreprises algériennes comme partout ailleurs dans le monde, les conflits sont devenus une réalité inévitable et un défi complexe, universel à tous ceux et celles qui évoluent dans l'enceinte de l'entreprise. Ce phénomène représente l'une des préoccupations fondamentales des organisations contemporaines.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de recherche, en se focalisant à la fois sur les techniques et les moyens de prévention, les procédures de résolution des conflits individuels et collectifs au sein des entreprises. L'enquête de terrain sera effectuée au sein d'une entreprise privée la SARL Bejaia logistique (BL). Ainsi, la présente étude vise à répondre à la problématique suivante :

Comment prévenir et gérer les conflits au sein des entreprises ?

De cette question centrale d'autres questions secondaires s'imposent à savoir :

- Qu'est-ce qu'un conflit ? Quelles sont ses typologies ?
- Quelles sont les méthodes utilisées pour résoudre un conflit ?
- Quelle est la démarche adoptée par l'entreprise pour prévenir ses conflits ?

❖ Les hypothèses

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

H1 : les conflits font partie de la réalité quotidienne de la vie des organisations.

H2 : les conflits génèrent des effets positifs sur l'entreprise.

³ DOLAN, SOL et LAMOUREUX « Initiation à la psychologie du travail », édition Gaétan Moron, 1996, p.189

❖ **Cadre méthodologique**

Dans l'objectif de mener à bien ce travail, nous avons privilégié une démarche méthodologique qui s'articule autour de deux phases essentielles : la première phase consiste en une investigation théorique et la deuxième phase représente une investigation empirique.

Dans la première phase, nous nous intéressons à l'exploration du thème théoriquement, afin de nous permettre de comprendre et de maîtriser les concepts de base sur les risques psychosociaux et particulièrement les conflits, sur la base des recherches bibliographiques et documentaires variées des revues spécialisées et des sites internet.

Dans la deuxième phase, nous allons appréhender le terrain en étudiant le cas de l'entreprise Bejaia logistique afin de recueillir les informations. Pour réaliser notre travail, nous nous appuyerons sur une démarche mixte en faisant appel à deux outils de collecte des données un guide d'entretien adressé aux responsables hiérarchiques et un questionnaire distribué aux salariés.

❖ **Plan de rédaction**

Pour pouvoir apporter des éléments de réponse à la question principale de ce travail, nous avons opté pour un plan de rédaction organisé en trois chapitres :

Le premier chapitre traitera les risques psychosociaux et sera subdivisé en trois sections. La première section portera sur les notions théoriques des RPS, la seconde section portera sur les types de RPS, et la troisième portera sur la démarche de prévention des RPS.

Le deuxième chapitre sera consacré à la gestion des conflits également décomposé en trois sections. La première section sera liée aux conflits au travail, la seconde section comportera la démarche de prévention des conflits, et la troisième traitera des méthodes de résolution des conflits et la réglementation algérienne en vigueur.

Le troisième chapitre sera consacré à la gestion des conflits cas Bejaia logistique et sera subdivisé en trois sections. La première section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, la seconde portera sur la méthodologie utilisée, et la troisième portera sur l'analyse et l'interprétation des résultats déduit de notre stage au sein de l'entreprise Bejaia logistique.

Au final une conclusion générale de notre travail.

Chapitre I :
Les risques psychosociaux

Introduction

Les risques psychosociaux présentent un caractère plurifactoriel qui renvoie à la fois à des Caractéristiques liées aux situations de travail et à des situations particulières pour chaque salarié. Ils constituent un risque pour la santé physique et mental des salariés, dont l'apparition est liée à des facteurs relatifs à l'organisation et aux relations de travail. Les RPS apparaissent sous différentes formes ou chacune peut générer des conséquences pouvant être désastreuses pour les travailleurs mais aussi pour l'entreprise. C'est pour cette raison la prévention aux risques psychosociaux devient une obligation pour les entreprises.

Dans ce présent chapitre, nous allons présenter les notions théoriques sur les risques psychosociaux, pour cela nous l'avons divisé en trois sections. La première section est consacrée pour la définition des RPS, leurs facteurs et leurs conséquences. Dans la deuxième section, nous allons aborder les types des RPS, leurs facteurs et leurs conséquences pour les salariés et pour l'entreprise, tandis que la troisième section portera sur la démarche de prévention des RPS.

Section 01 : les notions théoriques sur les risques psychosociaux

Toute activité humaine, quels que soient sa nature et le lieu où elle s'exerce, présente des dangers pour l'homme, autrement dit, des atteintes possibles à l'intégrité de son corps et à sa santé mentale.

1-Les difficultés d'émergence de la notion des risques psychosociaux

Les risques psychosociaux, notion récente dont les définitions sont toujours en cour de discussions, ne trouvent pas, en tant que tels, d'équivalents dans le passé. Aussi l'histoire, lorsqu'elle cherche à trouver des correspondances passées à cette notion, doit faire attention aux écarts qui séparent les situations du passé de celles d'aujourd'hui, de garder des anachronismes et des analogies, et s'intéresser à la façon dont la notion est appropriée par les acteurs.

Plusieurs raisons expliquent les difficultés d'émergence de la notion de RPS :⁴

- La montée en compétence sur les questions de santé mentale au travail des acteurs de la prévention n'est que récente.
- Les professionnels avaient des craintes quant à la possibilité de traitement des RPS au sein de l'entreprise : difficultés à objectiver les facteurs de risque, forte imbrication entre les sphères privées et professionnelles.
- Les terminologies utilisées étaient génératrices d'imprécisions. Elles pouvaient recouvrir à la fois des causes et des conséquences du fait de la diversité des RPS mais également en raison de l'imbrication des différents facteurs entre eux. Par exemple terme « stress » peut à la fois être utilisé pour caractériser une situation à risque mais également des troubles.

L'émergence de la notion des RPS au sein des entreprises date des années 2006-2008. Elle correspond à la fois à une avancée des recherches scientifiques, à l'évolution de la réglementation et également à une prise de conscience des entreprises de la nécessité de traiter ces manifestations (stress, violence, mal-être...etc.) dans la logique de prévention des risques professionnels.

⁴ ÉLODIE MMONREUL, « prévenir les risque psychosociaux et améliorer la qualité de vie au travail, 4^{ème} édition », Donud, 2020, p 14

2- Les risques psychosociaux**2-1 Définition de risques**

La notion de risque est utilisée fréquemment dans les discours politiques et médiatiques, sans que le sens de la notion n'apparaisse toujours clairement et dans de nombreux des domaines déférents (la finance, l'assurance, l'économie, la santé, l'écologie, etc.) et son introduction peut amener à des confusions avec les termes proches tels que menace, danger ou péril.

Selon le dictionnaire Larousse « *le risque est la possibilité ou probabilité d'un fait, d'un événement considéré comme un mal ou un dommage* ».

Suivant la définition de NICHAN MARGOSSIAN, le risque peut être défini comme « *l'éventualité d'un événement futur, susceptible de causer généralement un dommage, une altération ; c'est donc la probabilité de l'existence d'une situation dangereuse pouvant conduire à un événement grave* ». ⁵

Donc on peut définir le risque comme étant une probabilité qu'un fait ou un événement entraîne de mal, danger ou des conséquences non souhaitables.

2-2 Définition de risques psychosociaux

L'expression risques psychosociaux (RPS) n'est pas seulement utilisée pour désigner les conséquences de dommages psychologiques en lien avec le travail, mais aussi les causes de ces dommages.

À l'heure actuelle, il n'existe pas encore de définition reconnue pour les RPS mais il y a des tentatives de définition.

D'après la définition donnée par le ministère du travail de France « *les risques psychosociaux recouvrent des risques professionnels d'origine et de nature variées, qui mettent en u l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement des entreprises* ». ⁶

⁵NICHAN MARGOSSIAN, « risques professionnels caractéristique, réglementation, prévention, 2ème édition », DUNOD, paris, 2003, P1

⁶CHLOÉ GUILLOT-SOULEZ, « la gestion des ressources humaines, 8ème édition », Gualino, 2016, P182

BRUN définit les RPS comme étant « *des troubles qui peuvent être caractérisés par l'apparition chez une ou plusieurs personnes de signes plus ou moins perceptibles qui, faute d'attention, peuvent progressivement s'aggraver jusqu'à devenir pathologiques* ». ⁷

VALLERY et LEDUC définissent les RPS comme étant « *la probabilité d'altération de l'état de santé, physique ou mentale, en lien avec l'environnement socioprofessionnel* ». ⁸

D'après ces trois définitions on conclut que les risques psychosociaux ce sont des risques qui apparaissent au milieu professionnel sous différentes natures (stress, burnout, violence...etc.), qui portent des atteintes à l'intégrité physique et Montale des salaries.

Les rapports d'expert conviennent que les RPS présentent deux aspects en fonction du point de vue adopté, qui en font, selon les cas, soit un risque professionnel, soit un trouble :

- S'ils sont les causes d'un mal-être au travail : les RPS peuvent alors s'assimiler à des risques professionnels dont la réalisation doit pouvoir être probabilisée et prévenue.
- S'ils sont les conséquences d'un mal-être au travail : on perlera alors de troubles psychosociaux auxquels seront associées les manifestations habituellement évoquées, telles que le stress ou le burn out.

3-Les facteurs des risques psychosociaux

Les facteurs présentent la source du risque ou éléments de majoration du risque, regroupant des facteurs d'origines variées (organisationnelle, relationnelle, sociale). D'ailleurs ces facteurs permettent d'expliquer le lien entre l'émergence des RPS et les modes d'organisation du travail.

⁷ BRUN CHERINE, « risque psychosociaux : stress, mal-être, souffrance,...Guide pour une démarche de prévention pluridisciplinaire », ARACT, 2007.

⁸GERARD VALLERY, SYLVAIN LEDUC, « les risques psychosociaux », presses universitaires de France, paris, 2012, p07 .

Tableau n° 1 : les six principaux facteurs de RPS.⁹

Dimension principale	Détails
Exigences du travail	<ul style="list-style-type: none"> - quantité de travail-pression temporelle au travail - complexité du travail - difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale
Exigences émotionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - empathie - Contact de la souffrance - Devoir maîtriser et façonner ses propres émotions, mais aussi maîtriser et façonner les émotions des bénéficiaires de son travail - Peur au travail : peur d'un accident matériel, d'une agression physique ou d'une violence morale (harcèlement, discrimination...) - Relation au public
Autonomie et marge de manœuvre	<ul style="list-style-type: none"> - autonomie procédurale - Participation et représentation : pouvoir donner son avis, exprimer ses attentes sur l'organisation de son travail - demande psychologique-latitude décisionnelle - possibilité d'employer et de développer ses compétences
Rapports sociaux et relation de travail	<ul style="list-style-type: none"> - coopération et soutien social de la part des collègues et de la part de la hiérarchie - conflits et harcèlement : mises en situation d'agression, d'isolement - reconnaissance et sentiment d'utilité - qualité du management appréhendée par le prisme de la gestion de la communication en milieu de travail (clarté, cohérence et explication des objectifs)
Conflits de valeur	<ul style="list-style-type: none"> - conflits éthiques : état de mal-être ressenti par le travailleur lorsque ce qu'on lui demande de faire vient en opposition avec ses normes professionnelles, sociales ou subjectives - qualité empêchée : état de mal-être ressenti par le travailleur compte tenu de la nature du travail à réaliser ou encore du temps et des moyens dont il dispose
Insécurité socioéconomique	<ul style="list-style-type: none"> - sécurité de l'emploi, du salaire et de carrière - soutenabilité : capacité à faire le même travail en fin de carrière

Source : Chloé G «la gestion des ressources humaines, 8ème édition ». Gualino, p183.

⁹ CHLOÉ GUILLOT-SOULEZ, op.cit. P183

4-Les conséquences des RPS

Les RPS ont non seulement un impact sur la santé des agents mais également sur l'entreprise et sa performance.

Pour les individus :

- Douleurs (musculaires ou articulaires, maux de tête)
- Sentiment de mal-être ou de souffrance
- Consommation de médicaments psychoactifs
- Pathologie mentale
- Trouble musculo-squelettiques
- Maladies cardiovasculaires
- Idées suicidaires ou suicide
- Désengagement au travail et les conflits

Pour l'entreprise :

- Dégradation du climat social
- Augmentations des maladies professionnelles
- Diminution de productivité à cause de l'absentéisme et démotivation du personnel
- Des problèmes de discipline
- Augmentation des accidents de travail et des incidents
- Un taux élevé de rotation du personnel
- Atteintes de l'image de l'entreprise

Section 02 : les types des risques psychosociaux et leurs facteurs et conséquences :

Les risques psychosociaux regroupent un ensemble de manifestations très diverses qui influencent sur les salariés et sur le bon fonctionnement de l'entreprise

1- Les types des RPS

Les risques psychosociaux se trouvent à la jonction de l'individu et de sa situation de travail. Plusieurs types de risques sont à distinguer :

1-1 Le stress

Le stress au travail est l'un des problèmes majeurs auquel les organisations doivent faire face. L'enjeu va bien au-delà de risques en matière de santé mentale, le stress des salariés à un impact direct sur la performance des entreprises.

Le stress est l'une des manifestations des RPS, il est à la fois le concept le mieux défini et le terme générique le plus employé.

1-1-1 Définition du stress

Physiologiquement, le stress est caractérisé par des sécrétions hormonales, adrénaline, noradrénaline, et corticoïdes. Elles sont responsables, à leur tour, de diverses manifestations extérieures, bonnes ou mauvaises.¹⁰

Pour l'agence européenne pour sécurité et la santé au travail « *un état de stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes imposées par son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évolution des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas, eux, uniquement de même nature. Ils affectent également la santé physique, le bien-être et la productivité* ». ¹¹

À partir de cette définition on peut dire que le stress est un état de dysfonctionnement psychosocial qui est le résultat d'un déséquilibre entre ce qui exigé de la personne

¹⁰ DALE CANRNEGIE « comment dominer le stress et les soucis », édition Flamoration, Paris, P14

¹¹ CHLOÉ GUILLOT-SOULEZ, op.cit. P184

(responsabilité et tâche) et les ressources dont elle dispose.

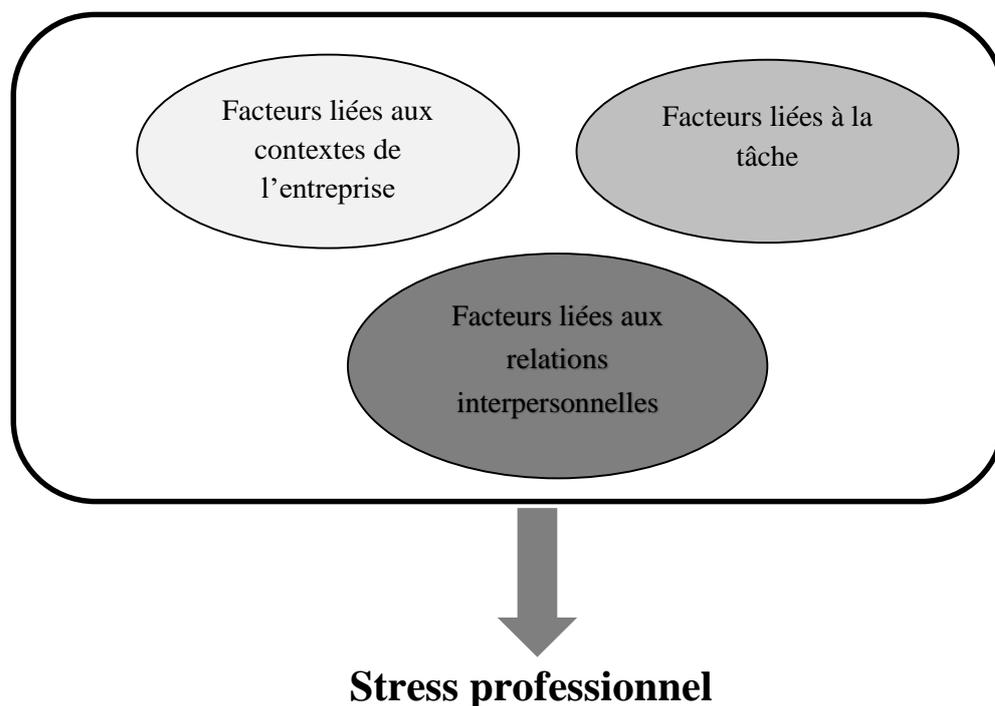
1-1-2 Types de stress : on distingue deux types ¹²

A- Le Stress aigu : il est le plus souvent provoqué par un événement inhabituel, spécifique et déstabilisant ou par une situation particulièrement menaçante pour les individus, c'est un stress a courte durée.

B- Le stress chronique : correspond à une situation de stress prolongé (longue durée), il constitue une forme particulière du stress aigu à répétition. Il touche principalement les personnes qui côtoient dans le cadre de leur profession des victimes, des personnes en détresse ou malades, Autrement dit, les personnes confrontées régulièrement à la détresse et à la souffrance humaine.

1-1-3 Les facteurs de stress : les facteurs de stress sont nombreux¹³

Figure 01 : les facteurs de stress professionnel



Source : JEAN-ÉDOUARD GRÉSY, RICARDO PRÉEZ NÜCKEL, PHILIPPE EMONT, « gérer les risques psychosociaux performance et qualité de vie au travail, 2ème édition », Clairo cabaret, 2013, P56

¹² https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/stresscovid_fr.pdf

¹³ JEAN-ÉDOUARD GRÉSY, RICARDO PRÉEZ NÜCKEL, PHILIPPE EMONT « gérer les risques psychosociaux performance et qualité de vie au travail, 2ème édition », Clairo cabaret, 2013, P.57-58

A- Facteurs liés aux relations interpersonnelles

- Mauvaise ambiance entre les individus
- Mauvaise communication
- Faibles soutien et/ou indisponibilités des supérieurs
- Supérieurs jugés peu compétents
- Sentiment d'inutilité

B- Facteurs liés au contexte de l'entreprise

- Facteurs d'ambiance et condition matérielles (bruit, éclairage, vibration...)
- Rôle de l'employé dans l'organisation : statut, ambiguïté des rôles et des responsabilités
- Perspectives de carrière
- Contexte socio-politique de l'entreprise
- Instabilité organisationnelle
- Conflit de valeurs entre l'entreprise et le salarié
- Sentiment de contrôle insuffisant
- Plan de carrière insatisfaisant
- Mauvaise image de l'entreprise
- Condition matérielles pénibles

C- Facteurs liés à la tâche

- Productivité (cadence, niveau minimal de productivité, augmentation du nombre d'opérations dans un laps de temps plus court, dysfonctionnement technique)
- Polyvalence poussée à l'extrême
- Aménagement du temps de travail
- Charge cognitive
- Surcharge ou sous-charge de travail
- Gravité et conséquences des erreurs possibles
- Sous-qualification ou surqualification
- Directives contradictoires ou incompatibles
- Imprévisibilité de l'activité

1-1-4 Les conséquences du stress

Le salarié et l'entreprise subissent toutes deux les conséquences du stress au travail

- ✚ **pour l'entreprise** : le stress engendre un coût important sur la productivité générale de l'entreprise, même il favorise une désorganisation de la structure de cette dernière.

- Augmentation de l’absentéisme et le turnover
- Des accidents de travail, une démotivation, une baisse de créativité
- Dégradation de productivité et augmentation des rebuts ou des malfaçons
- Dégradation de climat social et une mauvaise ambiance de travail
- Atteintes de l’image de l’entreprise

✚ Pour le salarié :

Les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise.

Tableau n° 2 : la conséquence de stress sur le salarié¹⁴

	Sur le court terme	Sur le long terme
Réaction physique	- pression artérielle élevée -problèmes de poids -allergies -Problèmes de peau -migraines -difficultés respiratoires -Insomnies -Problèmes gastro-intestinaux	- maladies cardiovasculaires -troubles du sommeil -Maladies gastro-intestinales -troubles musculo-squelettiques -Maladies auto-immune
Réaction psychologique	-anxiété -ennui -frustration/irritabilité -isolement -difficultés de concentration ou à prendre des décisions -pertes de mémoire -fatigue régulière -découragement	-dépression clinique -troubles bipolaires Troubles anxieux -stress post-traumatique -idées suicidaires ou suicides
Réaction comportementales	-diminution de productivité -absentéisme -consommation abusive de médicaments, d’alcool ou de drogue -impatience -baisse de créativité	-toxicomanie, alcoolisme -conflits interpersonnels -isolement social -faible productivité -sabotage ou fraudes -décision de quitter l’emploi -troubles alimentaires

¹⁴ JEAN-ÉDOUARD GRÉSY, RICARDO PRÉEZ NÜCKEL, PHILIPPE EMONT, op.cit. P.59

	-sautes d'humeur -désintérêt -baisse de vigilance face aux risques du travail	
--	--	--

Source : JEAN-ÉDOUARD, RICARDO, PHILIPPE, op.cit. P59

1-2 Le burn out (L'épuisement professionnel) :

1-2-1 Définitions

« Cet anglicisme se traduit littéralement par « brûlure intérieure ». Il est associé à un stress chronique, épuisant l'individu jusqu'à ses dernières ressources. C'est pourquoi il se retrouve dans nomenclature médicale sous l'appellation de « syndrome d'épuisement professionnel ».¹⁵

Le burn out « s'exprime par un ensemble de réaction consécutives à des situation de stress professionnel prolongé » (INRS). Il se manifeste par un épuisement physique, mental, émotionnel, un désintérêt profond pour le contenu de son travail et la dépréciation de ses propres résultats.¹⁶

Donc on peut définir le burn out comme un épuisement physique émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeant sur le plan émotionnel ou l'accumulation de facteurs de stress.

1-2-2 Les facteurs du burn out

- La confusion entre la valeur personnelle et la performance professionnelle
- Les conflits non exprimés
- Surcharge de travail
- Soutien social déficient
- Absence de reconnaissance au travail

1-2-3 Les conséquences de burn out

✚ pour l'individu

- Pessimisme, sentiment de désespoir et d'impuissance
- Peur, stress, angoisse et perte d'humour

¹⁵ JEAN-ÉDOUARD GRÉSY, RICARDO PRÉEZ NÜCKEL, PHILIPPE EMONT, op.cit. P.63

¹⁶ CHLOÉ GUILOT-SOULEZ, op.cit. P185

- Agressivité, impulsivité
- Insatisfaction au travail

pour l'entreprise

- Dégradation de climat social et Absentéisme
- Baisse de productivité et de créativité

1-3 La violence¹⁷

Peut se rencontrer à l'extérieur comme l'intérieur de l'entreprise. On distingue deux types :

A- Les violences externes : les violences concernent un ou plusieurs salariés exposés à une agression provenant d'un client, d'un patient, d'un usager... Elles se produisent en général dans des activités où la nature même du travail peut générer des situations tendues (métiers de contrôle, travail avec des publics en grande difficulté...). Dans certains métiers et activités, en raison du développement de la relation de service et de facteurs sociétaux, l'augmentation des violences externes est impressionnante.

B- Les violences internes : les violences internes font référence à des actes violents des salariés entre eux. Elles apparaissent, selon les cas, entre deux individus, entre un individu et un groupe (tyrannie d'un manager sur un collectif, coalition d'une équipe contre un bouc émissaire) ou encore entre deux groupes d'employés. Ces violences peuvent survenir dans n'importe quel contexte organisationnel et ne sont pas typiques à un secteur d'activité précis.

D'après la définition des deux types de violence on peut la définir comme étant tout comportement ou attitude qui mène ou vise à nuire qui peut entraîner des préjudices physique ou verbale. Elle peut être interne (c'est une violence qui se manifeste entre les employés d'une même organisation), ou externe (c'est la violence qui est exercée par un acteur externe).

1-3-1 Les facteurs de la violence

- Violences verbales, insultes et menaces
- Incivilité
- L'état moral du manager

¹⁷ BENEDICTE HAUBOLD, « les risques psychosociaux identifier, analyser, prévenir les risques humains », Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, 2008, P16

- Concurrence entre les salariés

1-3-2 Les Conséquence de la violence

Pour l'individu

➤ Atteintes physiques

- hématomes, griffures, morsures avec trace unique ou traces multiples
- plaies nécessitant une suture simple ou une intervention chirurgicale

- tentative de viol
- blessures ayant entraîné un risque vital ou la mort de la victime, ce qui est très exceptionnel

➤ Atteintes psychologiques

La gravité des répercussions psychologiques dépend des circonstances de l'agression, de l'état personnel et de l'environnement de la victime au moment de l'agression. Les conséquences psychiques sur la victime peuvent être immédiates ou à plus ou moins long terme, les victimes d'agression développent un stress post-traumatique chronique. En effet, si le choc psychologique est important, l'état de stress peut persister plusieurs semaines ou plusieurs mois après l'agression. Les troubles engendrés peuvent conduire à la perte de confiance en soi, à des symptômes d'anxiété, des symptômes dépressifs pouvant mener à une dépendance vis à vis de l'alcool ou de tranquillisants ou au suicide.

pour l'entreprise

Les violences internes ont des répercussions sur le fonctionnement des entreprises : absentéisme, turnover, démotivation, baisse de créativité, perte de productivité, mauvaise ambiance de travail, détérioration du climat social, difficultés de recrutement, accidents du travail, atteinte à l'image de l'entreprise, litiges et procédures judiciaires...

Les violences externes ont un impact sur le fonctionnement de l'entreprise. Des salariés qui se sentent menacés peuvent perdre confiance en eux – et en leur entreprise -, devenir désabusés et se refermer sur eux-mêmes. Les risques de violence peuvent se traduire par un absentéisme accru, une baisse de productivité, une mauvaise image de marque ou encore des difficultés à recruter.

1-4 Le harcèlement

On en distingue deux types :

A- Harcèlement moral (psychologique)

Le harcèlement moral est souvent présenté comme un cas particulier de violence interne en entreprise. Même s'il concerne en général un nombre limité de personnes, ces comportements sont la plupart du temps favorisés par une culture, un système relationnel propre à l'entreprise. Cela génère également du stress.¹⁸

Nous parlons de harcèlement psychologique lorsqu'il y a :

- Une conduite vexatoire ayant un caractère de répétitions ou de gravité
- Un caractère hostile ou non désiré
- Une atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique de l'individu¹⁹

La loi algérienne stipule que « Le harcèlement moral au travail est considéré comme une pratique prohibée est prévu dans les dispositions de l'article 6.2 de la loi n°90-11 relative aux relations de travail « Dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit : au respect de leur intégrité physique et morale et de leur dignité ». ²⁰

Donc le harcèlement moral se caractérise par des agissements hostiles, répétitif et prolongé qui ont pour objet de dégrader des conditions de travail, blesser, l'isoler la victime.

B-Harcèlement sexuel

L'article 341 du code pénal de la loi algérienne définit le harcèlement sexuel comme « *le fait de harceler autrui en donnant des ordres, proférant, des menaces, imposant des contraintes dans le but d'obtenir des faveurs de nature sexuelle par une personne abusant de l'autorité qui lui confère sa fonction ou sa profession* ».

La définition juridique en France est « *le harcèlement sexuel est le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle qui soit*

¹⁸ BENEDICTE HAUBOLD, op.cit. P16

¹⁹ MARTHE DAINTE-LAURENT, « comment se protéger contre le bitchage et le harcèlement psychologique et sexuel », les éditions Québec-livres, 2021.

²⁰ NADJIB TALBI, « harcèlement au travail : ce que dit la loi algérienne » disponible sur <https://fr.linkedin.com/pulse/harc%C3%A8lement-au-travail-ce-que-dit-la-loi-alg%C3%A9rienne-nadjib-talbi>

*portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant ou créent une situation intimidante, hostile ou offensant. Tout forme de pression grave, sexuel, au profit de l'auteur des faits ou d'un tiers, est encore considérée comme du harcèlement sexuel ».*²¹

À partir de ces 2 définitions on peut définir le harcèlement sexuel comme c'est l'ensemble des actions et des comportements répétitifs en raison d'obtenir des faveurs de nature sexuel qui portent des attentes à la dignité de la victime.

1-4-1 Les facteurs de harcèlement moral et sexuel

- Surcharge de l'emploi du temps
- Sabotage de carrière
- Réalisation de tâches dévalorisantes
- Pour le harcèlement sexuel, sa cause principale est que l'harceleur cherche à satisfaire ses désirs sexuels et émotionnels.

1-4-2 Les conséquences du harcèlement moral et sexuel

Pour les individus

Les conséquences du harcèlement psychologique ou sexuel sur les individus peuvent être graves. La personne qui subit du harcèlement n'est pas la seule à en ressentir les effets. Ses proches et les témoins de la situation en souffrent aussi et en subissent les répercussions. Sans une intervention appropriée, les conséquences du harcèlement psychologique ou sexuel peuvent causer par exemple :

- Des problèmes de santé physique ou psychologique, comme l'anxiété, les difficultés d'adaptation, la dépression
- Des problèmes de consommation, l'alcoolisme ou la toxicomanie
- Des difficultés professionnelles, voire une perte d'emploi
- Des pertes financières importantes
- Des difficultés familiales ou conjugales
- Des absences et des invalidités

²¹ MARTHE DAIN-T-LAURENT, op.cit. p 7

Pour les entreprises

L'ensemble de l'organisation peut aussi subir les conséquences du harcèlement

- Une perte d'intérêt et d'engagement des membres du personnel dans leur travail
- Une diminution de la qualité des services
- Une augmentation du risque d'erreur
- Une augmentation de l'absentéisme ou du roulement de personnel
- Une perte de productivité

1-5 Les situations de malaise au travail

«*Le mal-être est un sentiment de profond malaise qui s'empare d'un salarié et s'installe dans la durée* ». Donc un malaise est un état d'inconfort prononcé, une sensation de dysfonctionnement de l'organisation ou une sensation de mal-être importante.

Les facteurs qui peuvent conduire au malaise au travail sont multiples à savoir : absence de reconnaissance, situation de conflits, relation entre les salariés pathogène, absence d'autonomie...etc.

1-6 les conflits

De même un conflit présente un risque psychosocial, qui a des corollaires sur la santé des individus et celle de l'entreprise, ainsi que le conflit chargé d'émotion, telles que la colère, la frustration, le dégoût parfois il peut être d'agressivité et de violence.

1 6-1 la définition de conflit

« *Le conflit est considéré comme l'une des formes les plus vivantes d'interaction, il constitue un processus de socialisation. Les facteurs de socialisation à savoir la haine, l'envie, le besoin, le désir, sont les causes du conflit ; il constitue une manière de reconstruire une certaine unité, même à travers la destruction complète de l'une des parties en conflits* ». ²²

1-6-2 les facteurs de conflits (source)

- Manque d'information
- Avoir des échelles de valeurs très différentes

²² FRÉDÉRIC TEULON, « changement social et conflits », édition Mame, Paris, 2000, p27

- Deux entités ou plus qui se disputent des ressources perçues comme étant limitées
- Des comportements perçus comme étant négatifs
- Les stéréotypes
- La divergence des intérêts et des objectifs

1-6-3 les conséquences de conflits

Pour l'individu

- Risque de licenciement
- Perte de confiance et de performance
- Peur et tristesse
- Démotivation

Pour l'entreprise

- Disparition de l'esprit d'équipe
- Dégradation du climat travail
- Propagation de violence, harcèlement moral et la discrimination au milieu travail
- Détérioration de la communication

Section 03 : la prévention des risques psychosociaux

La prévention apparaît comme un élément essentiel pour limiter les RPS au milieu de travail et leurs effets négatifs sur la santé des salariés et le fonctionnement de l'entreprise.

1-Définition de prévention

JEAN PIERRE JULY définit la prévention comme étant « *une démarche consistant à empêcher la réalisation du dommage redouté* ». ²³

Selon MADELEIN GRAWITZ « *la prévention c'est la mesure de protection destinée à empêcher ce que l'on veut éviter (accident, maladie) notion qui a pris une extension considérable et conduit à des recherches sur les facteurs de risques* ». ²⁴

2-La méthodologie de prévention des RPS

La prévention des RPS doit nécessairement être inscrite dans le processus général de prévention des risques professionnels. Elle peut suivre des méthodologies différentes, selon la taille de l'entreprise (et donc ses ressources). Quelques soient ces méthodologies de prévention des points communs qui conditionnent le bon déroulement de la démarche

- L'engagement de la direction à mener une démarche complète (incluant le plan d'action).
- L'existence préalable d'une culture de santé et sécurité au travail dans l'entreprise.
- L'implication des représentants du personnel.
- La participation des salariés et les managers avec une information régulière auprès d'eux
- Le respect des personnes et notamment la protection de leur parole.
- La mise en place d'un groupe de travail (groupe projet dédié) dont la taille, les contours, les missions et la dénomination varieront selon l'effectif de l'entreprise et la méthodologie particulière engagée.

Toutefois, il doit inclure :

- Un ou des salariés volontaires, représentatifs de l'ensemble des salariés concerné
- Un ou des représentants du personnel, l'employeur ou un représentant de la direction et le service de santé au travail. La constitution de ce groupe se fait en concertation avec les élus du personnel.

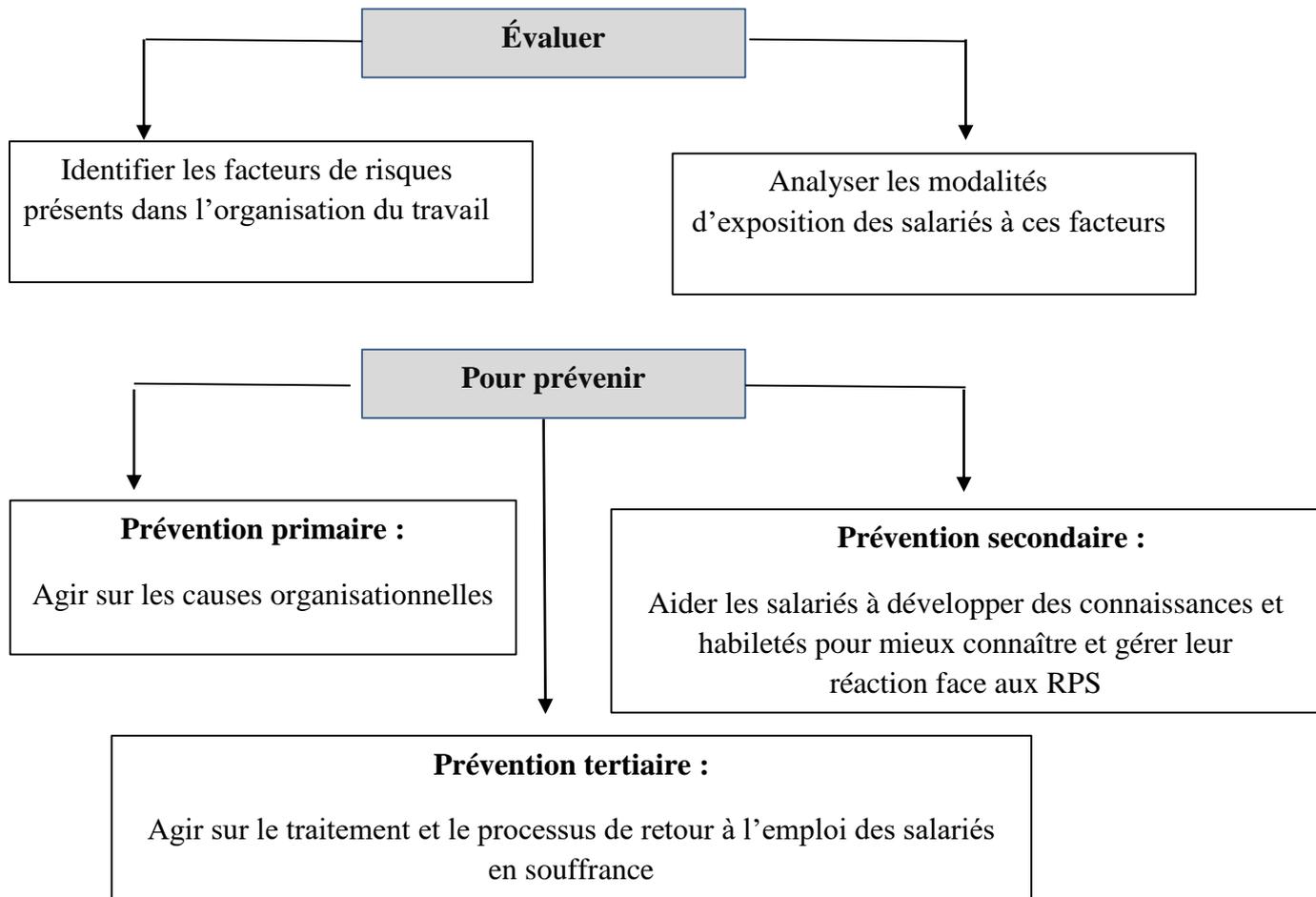
²³ JEAN PIERRE JULY, « évaluer les risques professionnels », édition AFNOR, paris, 2003, p12

²⁴ MADELEIN GRAWITZ, « lexiques des sciences sociales, 7^{ème} édition », Dolloz, paris, 2002, p27

Dans les situations dégradées, avec un retentissement avéré sur la santé des salariés, des mesures préalables de soutien aux salariés en souffrance doivent être mises en œuvre.

3-Les niveaux de prévention des RPS

Figure 02 : Le processus de prévention des RPS



Source : ELODIE MONTREUIL, « prévenir les risques psychosociaux », édition DUNOD, p 26

En général, les types d'action préventive sont classés en trois niveaux²⁵ :

3-1 Prévention primaire : consiste à combattre les risques à la source. Elle agit en amont des facteurs de RPS pour les éliminer ou à défaut les réduire. Elle est centrée sur le travail et son organisation, et revoie à une démarche de prévention collective des risques (par exemple régulation de la charge de travail, assurer une lisibilité des responsabilités, etc.).

3-2 Prévention secondaire : relève de la gestion individuelle des RPS. Son but est de renforcer la résistance des salariés aux facteurs de RPS (par exemple coaching, formation à la gestion du

²⁵ ELODIE MONTREUIL, «prévenir les risques psychosociaux», DUNOD, p 26

stress, etc.). Elle ne s'attaque pas aux causes réelles du problème et son effet peut ne pas être durable.

3-3 Prévention tertiaire : relève de la prise en charge des salariés en souffrance et a pour vocation d'apporter une réponse d'urgence pour éviter que leur état de santé ne se dégrade (par exemple cellule d'écoute, numéro vert, prise en charge médicale). En cas de situation grave et dégradées, ce type de mesure est indispensable mais en aucun cas suffisant.

4-Le processus de prévention des RPS²⁶

Au vu que ce sujet est très sensible dans les entreprises, la prévention des RPS ne peut être informelle, mais doit être toute une démarche de six phases successives.

Préparer : avant de lancer une démarche de prévention, quatre conditions essentielles sont requises :

- Mobiliser des acteurs internes et externes
- Désigner un animateur et un responsable de projet
- Constituer un comité de pilotage (COFIL), dont le rôle principal est :
 - associer les acteurs de la prévention
 - Construire une culture partagée sur la thématique de la démarche de prévention
 - valider le déroulement des différentes étapes de la démarche de prévention
 - diffuser l'information et aider à la communication au sein des équipes de salariés sur la démarche engagée
- Identifier un référent décisionnaire

S'accorder : il est important que la démarche soit acceptée par les parties prenantes. Il est essentiel aussi de s'entendre sur l'origine de l'action de prévention (un événement problématique, la législation, une volonté de la direction, une demande des salariés... etc. Cette phase préalable doit également permettre d'indiquer les objectifs visés, définir précisément et collectivement la méthodologie qui va être employée et permet de lancer la démarche dans un climat social favorable.

Repérer : cette phase constituée de deux étapes : pré-diagnostic et le diagnostic

Le pré-diagnostic repose sur une approche exploratoire et ouverte des situations de travail afin d'identifier les situations susceptibles de générer des tensions excessives portant atteinte à la

²⁶ GERARD VALLERY, SYLVAIN LEDUC, op.cit, p 69- 81

santé des salariés ou à la performance de l'entreprise. Cette investigation permet d'avoir un premier aperçu sur la nature des RPS (stress, violence, harcèlement...etc.) et d'objectiver les problèmes afin d'éclairer l'ensemble des acteurs engagés dans la démarche.

Le diagnostic vise pour sa part à établir la cartographie précise des RPS qui a pour finalité d'évaluer le degré d'exposition des salariés au risque psychosocial et d'identifier précisément les causes organisationnelles de la souffrance au travail. Dans cette étape, les outils d'autoévaluation sont préférentiellement usités, en complément d'entretiens collectifs ou individuels et d'observations guidées du travail réel. Néanmoins, les résultats de ces méthodes doivent être mis en perspective, voire enrichis avec ceux des outils d'alter évaluation. In fine, le choix des outils doit tenir compte des spécificités du travail, des exigences des tâches, des caractéristiques des travailleurs afin de pouvoir mettre en évidence des difficultés liées aux réalités des situations de travail vécues.

Élaborer : c'est animer le groupe de travail pour l'inciter à trouver des solutions, pour alimenter le plan d'action, qui sera validé par le COPIL. Il existe néanmoins, différents niveaux de mesures : primaire, secondaire, tertiaire (dont nous avons discuté en détail précédemment).

Appliquer : cette phase se caractérise par la mise en œuvre concrète des mesures définies dans le plan d'action, en fonction des niveaux de prévention. Les changements induits dans le travail sont plus ou moins perceptibles

Il convient aussi de définir des modalités d'accompagnement pour assurer leur intégration facilement dans le travail quotidien. Celles-ci peuvent s'opérationnaliser via des sessions de formation, des séances de simulations ou alors avec des procédures de tutorat.

Piloter : cette dernière étape consiste à définir les indicateurs qui vont permettre d'apprécier, dans le temps, l'évolution de l'exposition des travailleurs aux RPS.

Le suivi temporel doit s'appuyer sur les indicateurs issus de la gestion des ressources humaines (absentéisme, turnover...), du service de santé au travail (accident de travail, maladies professionnelles, expression de fatigue...), du fonctionnement de l'entreprise (défauts de qualité, relation clientèle). Il convient également de prêter une attention aux signaux faibles

comme les plaintes récurrentes, la non implication des travailleurs dans les projets, les situations de retrait ou de tensions interpersonnelles internes...etc.

5-Les acteurs à mobiliser ²⁷

Pour un fonctionnement adéquat de la démarche de prévention des RPS, il faut s'assurer que les acteurs suivants soient bien associés. On trouve deux types d'acteurs, interne et externe :

5-1 Les acteurs internes

Parmi les acteurs internes impliqués, on trouve

- **La direction** : responsable dans la mise en œuvre de la démarche et des engagements à prendre en termes de prévention elle apporte des connaissances éclairantes sur les RPS, notamment au travers des indicateurs relatifs à la santé et sécurité au travail, comme elle détient également des indicateurs sur la sphère RH et organisationnelle (turnover, absentéisme).
- **Le CHSCT et les délégués de personnel** : fonction d'alerte et de veille, ils apportent de connaissance sur les difficultés rencontrées par les salariés. Elles ont également un rôle de veille pour assurer une intégration aisée des dispositions préventives des RPS.
- **Les salariés** : identification des déséquilibres en lien avec les conditions de travail et participent à la compréhension des situations tendues, ils apportent des solutions au regard des difficultés rencontrées.
- **L'encadrement** : qu'il s'agit de chef de service, contremaître, responsable de secteur ...etc. il contribue à la fois à l'application de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité au travail ainsi qu'à l'amélioration de la prévention des accidents et maladies professionnelles. Sa proximité avec les travailleurs permet de préciser des tensions dans le travail et d'identifier des réponses possibles. Son rôle est essentiel pour réguler les conditions de travail en trouvant, par exemple, des solutions conciliant les objectifs de travail avec les moyens nécessaires. Il peut aussi apporter un soutien direct aux travailleurs.

²⁷ GERARD VALLERY, SYLVAIN LEDUC, op.cit, p 70-72

5-2 Les acteurs externes

- **Le médecin du travail** : fonction d'alerte au regard des visites médicales et d'entreprise, il apporte des connaissances sur la sphère médicale.
- **L'IPRP** : intervenant spécialisé dans la prévention des risques professionnels, fait partie du service de santé au travail. Son champ d'intervention concerne l'analyse du lien entre les situations de travail et l'état de santé des travailleurs, comme il joue un rôle d'animateur de la démarche de prévention.
- **L'inspection du travail et l'assurance-maladie** : ont une grande maîtrise en matière des règles, les normes et condition de travail, ce qui leur permet d'exercer le rôle de conseil et de contrôle auprès de la direction de l'entreprise.
- **Les consultants, spécialistes mono ou pluridisciplinaires** : leur extériorité et leur spécialisation garantissent une neutralité dans la conduite des opérations ainsi que l'assurance d'une qualité dans la présentation réalisée, notamment quant aux conseils apportés.
- **Les experts** : interviennent surtout pour éclairer les membres du CHSCT, peuvent aussi proposer des actions en matière de prévention des RPS.
- **Les organismes institutionnels (ANACT, ARACT, INERIS, INRS, services du ministère du travail)** : élaborent et diffusent de l'information pouvant aider les entreprises dans leur démarche de prévention des risques professionnels. Ils ont surtout un rôle en matière d'information ou d'alerte.

Conclusion

D'après de tout ce qui été avancé dans ce premier chapitre, nous avons retenu que les risques psychosociaux renvoi à des aspects psychologiques de la vie social au travail et qui mettent en danger l'intégrité physique et la santé mental du travailleur. Parmi les types des RPS, on trouve le stress, burn out, harcèlement avec ses deux types, la violence interne et externe, mal-être au travail et les conflits.

La prise de conscience de toutes les dimensions des RPS amènent tous les acteurs de l'entreprise à réfléchir à cette problématique. Il faut instaurer de bonnes conditions de travail pour ne pas avoir des impacts négatifs sur la santé des travailleurs (trouble émotionnels, trouble sommeil, problèmes cardio-vasculaire...etc.) et sur le bon fonctionnement des entreprises (absentéisme, turnover...etc.).

Nous avons conclu que pour mieux gérer un risque psychosocial, il est préférable de faire de la prévention.

Chapitre II
La gestion des conflits

Introduction

Le conflit est une partie intégrale de la vie des entreprises, qui peut être de nature complexe et multiple. C'est pour cette raison, qu'aujourd'hui le conflit représente une des préoccupations fondamentales des entreprises et un défi complexe pour elle et ses membres. Il nous semble donc nécessaire d'étudier ce phénomène.

Nous verrons au travers de ce chapitre la gestion des conflits, qui sera subdivisé en trois sections. Dans la première section nous allons présenter les conflits au travail, et la deuxième section sera consacrée à la démarche de prévention des conflits, et la dernière se penchera sur les méthodes de résolution des conflits et qu'en dit la réglementation algérienne.

Section 01 : Les conflits au travail

L'entreprise est un lieu de tension, de conflit, de contradiction et d'intérêts divergents ce qui Rendre l'élimination des conflits difficile.

1- Définition des conflits

*« Étymologiquement conflit vient de conflictus et signifie le choc, lutte et combat ».*²⁴

Selon THIERRY GARBY *« le conflit est une opposition de volontés entre deux ou plusieurs parties sur un objet plus ou moins précis. Les parties peuvent être des personnes physiques, des groupes, des organisations (sociétés, associations) ou des entités politiques et notamment des états ».*²⁵

*« Le conflit est une situation dans laquelle deux parties s'opposent, pour des raisons qui peuvent être liées à leurs intérêts économiques, à leurs valeurs et/ou à leur estime de soi ».*²⁶

De là, nous concluons que le conflit est un désaccord ou une opposition entre deux ou plusieurs personnes qui se heurtent à des opinions et intérêts divergentes et où les attentes des unes sont souvent en opposition avec les attentes des autres.

2- Les Sources de conflit²⁷

Les sources de conflit peuvent être multiples, la plus répandue est la source de conflit liée à l'opposition d'idées, où les parties concernées n'acceptent pas des opinions ou des points de vue différents. Une autre source de conflit existe, celle liée aux intérêts divergents, cette source conduit à des oppositions qui se manifestent de façon conflictuelle, mais dont les tenants et aboutissants ne sont toujours pas clairs et exprimés.

De même la personnalité peut-être une source de conflit. Ce qu'un individu tant en termes de communication verbale ou non verbale, peut conduire à des perceptions d'antipathie ou de rivalité, et in fine être source de conflit.

²⁴ Dictionnaire ALAIN REY, le robert, 2000, p204

²⁵ THIERRY GARBY, « la gestion des conflits », édition Economica, 2004, p 2

²⁶ OLIVIER HERBACH, KARIM MIGNONAC, NATHALIE RICHEBÉ, « les ressources humaines de A à Z », édition Dunod, Paris, 2009, p 51

²⁷ SAMUEL LEGRAND, STÉPHANE MOUSSET, « la gestion de conflits pour les nuls », édition First, Paris, 2017, p39-40

3- Les phases d'évolution du conflit²⁸

Pour pouvoir intervenir de façon adaptée vis-à-vis d'un conflit, il est utile de connaître à quel niveau du cycle de développement il se situe. L'évolution d'un conflit passe par trois étapes :

3-1 Phase de latence

À cette première étape, les germes du conflit sont présents. Il s'agit généralement de conflits sur les tâches ou le processus, soit des désaccords sur les buts, les objectifs et la manière de travailler. À ce stade, la méfiance est plutôt faible et les gens ne se doutent pas que celle-ci pourrait dégénérer. Le groupe peut généralement fonctionner plus ou moins normalement en sa présence.

Le défi au cours de cette phase est de reconnaître qu'un conflit existe et qu'il pourrait devenir destructeur. Il s'agit alors d'instaurer une démarche d'accommodement ou de résolution avant que le problème s'amplifie rapidement. Cela peut être très simple. Par exemple, le gestionnaire aborde le sujet avec les individus concernés en formant un comité pour trouver un consensus.

3-2 Phase de détérioration des relations

Cette période se caractérise par une augmentation de l'intensité du conflit qui s'accompagne d'une personnalisation de celui-ci. On ne regarde plus le problème à sa source, mais on vise plutôt la personne ou le groupe qu'on soupçonne responsable de la situation. Et comme chacun perçoit l'autre comme étant le problème, chacun se retranche dans sa position et conçoit le différend uniquement selon sa propre perspective. À cette étape, l'une des principaux moteurs dans l'escalade est le phénomène d'action-réaction entre les personnes impliquées.

C'est aussi à ce stade qu'on observe la formation de clans adverses. Chaque protagoniste se trouve des alliés prêts à conforter sa conviction selon laquelle l'autre est entièrement responsable du problème.

Le défi relevé lors de cette phase consiste à modérer la dynamique d'action-réaction et à établir des mesures de réconciliation des intérêts. L'assistance d'un intervenant neutre est souvent nécessaire et notamment pour les aider à la résolution de problème. Il peut aussi faire en sorte que le conflit ne s'envenime davantage en tempérant les discussions et en évitant que les émotions négatives ne prennent le dessus.

Lorsque le conflit n'est pas contrôlé à cette étape le conflit passe en troisième vitesse.

²⁸JEAN POITRAS, FRÉDÉRIC MOISAN, SOLANGE PRONOVOST, « gestion des conflits au travail », édition Québec-livres, p 18-19

3-3 Phase de coercition

À cette étape l'intensité du conflit est à son apogée, notamment à cause de diverses tentatives de coercition de part et d'autre. Chaque partie essaie de forcer l'autre à accepter son point de vue ou ses demandes de concession. Le conflit occupe alors un espace important dans le fonctionnement de groupe et même dans l'entreprise.

Lors de cette phase, l'une des principaux moteurs de l'escalade du conflit est la recherche de l'équilibre des dommages, c'est-à-dire que les gens commencent à comptabiliser les gains de l'autre et à les comparer avec les leurs. Lorsqu'ils s'estiment en déficit, ils cherchent la revanche.

4- Les niveaux de conflit²⁹

Les conflits peuvent survenir à plusieurs niveaux qui sont classés selon :

4-1 Selon les acteurs

4-1-1 Le conflit intrapersonnel : Le conflit intra personnel résulte de la présence, chez un individu, de motivation, désirs, sentiments ou exigences contradictoires. Généralement, ce type de conflit suppose que l'individu fait face à une certaine ambivalence ou à une dissonance cognitive (qui survient lorsque les individus admettent que leurs pensées, attitudes, valeurs et /ou comportements sont contradictoires).

4-1-2 Le conflit interpersonnel : Un conflit interpersonnel (intersubjectif) survient lorsque deux individus vivent une mécontente au sujet des buts à poursuivre, des moyens à prendre, des valeurs, des attitudes ou des comportements à adopter.

4-1-3 Le conflit intragroupe : ce sont d'une façon générale des conflits interpersonnels, ou la principale distinction est la mécontente, qui peut toucher plusieurs personnes du même groupe à la fois.

4-1-4 Le conflit intergroupe Survient lorsqu'un groupe entre en conflit avec un autre groupe. Ils prennent forme suite aux désaccords qui opposent au moins deux collectivités, deux organisations ou de communautés. Il s'agit d'un cas atypique de type de conflits dans lesquels des forces se rivalisent et se contrarient. Le désaccord porte sur les objectifs poursuivis par les uns et les autres mais également sur les valeurs et la culture auxquelles chaque groupe adhère et qui fondent le lien commun. ³⁰

²⁹ ERIC GOSSELIN, SIMON L. DOLAN, DENIS MORIN, « aspect humains des organisations, 5^{ème} édition », Cheneliere, 2017, p 291

³⁰ CARRE CHRISTOPHE, « sortir des conflits avec les autres », Eyrolles, Paris, 2004, p24

4-2 Selon la position hiérarchique³¹**4-2-1 Le conflit vertical**

Concerne les mésententes ou les différends qui opposent les individus ou les groupes appartenant à des niveaux hiérarchiques différents.

4-2-2 Le conflit horizontal

Le conflit horizontal est l'un des plus fréquents en milieu de travail, survient entre des employés ou des groupes d'une même strate hiérarchique.

5- Les typologies des conflits

En général, les conflits entre les salariés au travail naissent de désaccords sur plusieurs aspects du travail. Ces conflits peuvent être de différents types :

5-1 Conflits individuel

Est un désaccord entre un travailleur et son employeur, généralement sur des droits existants. Il peut également inclure des situations dans lesquelles un certain nombre de travailleurs sont en désaccord avec leur employeur sur la même question, mais où chaque travailleur agit individuellement.³²

5-2 Conflits collectif

Désigne un épisode de la relation de travail au cours duquel les rapports entre un (ou plusieurs) employeur(s) et un groupe de salariés se détériorent, à l'occasion d'un désaccord particulièrement important, mais non résolu. Ce type de conflit se traduit généralement par la grève.³³

5-3 Conflits d'intérêt

Lorsque les deux parties ne s'entendent pas sur le partage des ressources limitées dont ils disposent. Un conflit d'intérêt est un désaccord entre des travailleurs et leur employeur sur des droits et obligation futurs au titre du contrat de travail.

5-4 Conflits de valeurs ou conflits idéologique

Lorsque deux parties ont des points de vue divergents concernant leurs valeurs ou leurs idéologies devant des situations. Ces conflits sont en général plus difficiles à résoudre parce qu'ils affectent la personnalité et la remise en cause.³⁴

³¹ ERIC GOSSELIN, SIMON L. DOLAN, DENIS MORIN, op.cit. p 292

³² Système de résolution des conflits du travail, publié par centre international de formation d'organisation internationale du travail, 2014, p 18

³³ JEAN-MARIE PERRETTI, « ressources humaines, 8^{ème} édition », Vuibert, paris, 2004, p525

³⁴ CARRE CHRISTOPHE, op.cit. p 36

5-5 Conflits cognitifs

Lorsque deux parties qui essaient de résoudre un problème prennent conscience du fait que les processus qu'elles veulent utiliser, les perceptions qu'elles ont d'une situation ou les critères de sélection des solutions qu'elles souhaitent appliquer sont incompatibles.

5-6 Conflits d'objectifs

Lorsque les parties ne partagent pas la même perception des objectifs d'une action ou lorsque leurs objectifs deviennent incompatibles.

5-7 Conflits d'erreur

Lorsqu'une partie attribue à l'autre partie des responsabilités qui ne sont pas siennes.

5-8 Conflits tangibles

Désaccord sur le partage des ressources observables et mesurables comme l'argent, le temps, les profits.

5-9 Conflits mimétique

Il s'agit d'un conflit qui naît de l'apprentissage par mimétisme d'un apprenti face à son supérieur qui va apprendre puis dépasser son maître. Il y a des cas où le conflit se passe entre le théorique et la pratique. L'apprenti va dépasser celui qui détient le savoir théorique par une activité pratique assidue et maîtrisée.

5-10 Conflits de génération

Chaque génération prend racine dans un contexte historique et économique qui lui est propre qu'il va définir leur attitude, leur façon de penser, d'agir et de travailler. Dans ce mélomélom de valeurs générationnelles, chacun pense détenir la vérité. Les plus anciens regrettent un temps passé et reprochent l'irresponsabilité des plus jeunes, tandis que ces derniers revendiquent leur modernité, pensant que les anciens sont dépassés et déconnectés du monde actuel.

5-11 Les conflits de concurrence ou de rivalité

Ils sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa quantification sont rendus nécessaires. On parvient dans ce cas à une sorte de jeu qui peut rapidement devenir une drogue où le conflit est banalisé mais jusqu'à un certain point.

6- Les formes de conflits

Les différentes formes de conflits sont réparties comme suit :

6-1 Le conflit latent ou larvé : c'est un conflit « étouffé » pour des raisons multiples qui peuvent être d'ordre individuelles, telle que la peur du conflit, la peur du jugement d'autrui, la peur de ne pas savoir gérer la situation, ou d'ordre stratégique car le moment ne semble pas adéquat pour qu'un conflit émerge.

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. Ils provoquent des comportements non constructifs au sein des équipes, avec pour résultat des baisses de qualité et de productivité, comme ils provoquent également du stress et de la tension, en générale, cela se traduit ensuite par de l'absentéisme.³⁵

6-2 Le conflit refoulé : est un ancien conflit qui n'a pas trouvé de solution définitivement acceptable pour l'une et l'autre et qui risque donc à tout moment de devenir un conflit déclaré

6-3 Le conflit ouverts/déclarés : est un conflit exprimé, c'est le plus visible et le plus explicite, il se manifeste par des agressions, changement d'attitude physique...etc. Pour ce type de conflits, les protagonistes ont 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. Ils cherchent des alliés que s'ils ne gardent pas eux-mêmes une bonne distance, se laissent totalement influencer et subjugué, ce qui laisse place à une guerre de clans.

7- Les causes et racines du conflit

La classification des causes des conflits se défait d'un auteur à l'autre.

Selon BREARD RICHARD et PASTOR PEIRRE les conflits, peuvent porter sur :³⁶

- Les faits : ils sont perçus de manière différente parce que les yeux qui observent ces faits ne sont pas les mêmes.
Les conflits apparaissent parce que les personnes n'ont pas la même définition d'un problème, et ne détiennent pas les mêmes éléments d'information.
- Les causes : les personnes ne donnent pas les mêmes explications d'un phénomène chacun interprète les causes par système de référence personnel.
- Les objectifs : les parties prenantes ne sont pas d'accord sur les buts à atteindre ; s'accorder sur des objectifs communs n'est pas facile.

³⁵SAMUEL LEGRAND, STÉPHANE MOUSSET, op.cit. p 42

³⁶ BREARD RICHARD, PASTOR PEIRRE, « gestion des conflits », édition d'organisation, PARIS, 2002, p 19

- Les moyens : il y a désaccord sur les méthodes ou les outils à employer, des tactiques différentes. Les conflits causés par les moyens et ressources sont généralement des conflits structurels, qui sont causés par la rareté de la ressource.
- Les valeurs : sur le plan moral, politique, idéologique, sur celui des principes, les valeurs divergentes, les critères d'évaluation ne sont pas identiques.

Ces divergences qu'elles soient réelles ou perçues, n'engendrent pas nécessairement des conflits. Ce n'est que lorsqu'on tente d'imposer certaines valeurs à un autre individu ou groupe, ou bien d'empêcher cet individu ou ce groupe de préserver ses valeurs et croyances.

Des conflits, qui peut prendre plusieurs formes (cercle de qualité, arbitrage, programme d'aide aux employés, etc) En plus de ces cinq causes, nous pouvons trouver d'autres causes et raisons de l'apparition des conflits tel que

Les conflits d'intérêts : il existe depuis toujours une divergence d'intérêt entre détenteurs du capital et apporteurs de main d'œuvre, de sorte que les employeurs veulent augmenter leurs profits et les employés désirent obtenir de plus hauts salaires et plus d'avantages matériels et moraux.

Les conflits de besoins pratiques se déroulent autour d'objets précis. Ces conflits sont simples à gérer car l'objet est vite identifié et le besoin satisfait, le conflit est ainsi résolu.

8- Les Conséquences du conflit

Aujourd'hui les conflits deviennent une réalité inévitable pour l'entreprise. Ces dernières peuvent être un symptôme de dysfonctionnement, mais peuvent aussi être bénéfique pour le développement de l'entreprise.

Dans une entreprise où n'y a pas de conflits ou au contraire sont trop fréquents, elle serait probablement dans une situation périlleuse. À l'inverse, un niveau modéré de conflits est constructif pour elle. Le conflit peut alors prendre une dimension négative (destructive), comme il peut prendre dimension positive (constructive).

8-1 Les conséquences constructives

Les conflits encouragent le changement social, ils sont considérés comme un moyen qui permet à l'individu de se décharger de ses frustrations. Pour que les conflits puissent engendrer des conséquences positives, deux conditions doivent être remplies : Premièrement, le conflit ne doit pas mettre en péril la survie de l'organisation et, deuxièmement, l'entreprise doit avoir prévu un encadrement pour favoriser la gestion ...). Lorsqu'un conflit est bien encadré, il en découle des avantages pour l'organisation, notamment une plus grande ouverture d'esprit, un accroissement de la créativité, une meilleure solidarité entre les travailleurs et plus d'engagement de leur part.³⁷

De même les conflits permettent de clarifier des situations ou d'étaler des malaises latents, des situations ambiguës ou encore des facteurs de frustration non exprimés.

8-2 Les conséquences destructrices

Les inconvénients attribués aux conflits dans les organisations en situation de conflit sont nombreux. Ils peuvent provoquer du stress et de l'épuisement professionnel. La qualité de la communication entre les personnes concernées, la démotivation au travail, l'efficacité, l'engagement et la loyauté envers l'organisation peuvent en être affectés et provoquer de la résistance au changement. Certains conflits donnent lieu à des réactions extrêmes et ont évidemment des répercussions négatives sur le climat organisationnel, ils créent de la violence, hostilité et un environnement néfaste pour les travailleurs. Ils rendent impossible toute forme de collaboration et nuit à la cohésion du groupe.

Les conflits peuvent être la cause d'absentéisme et d'augmentation de turnover, de la diminution de la productivité et la satisfaction professionnelle.

³⁷ ERIC GOSSELIN, SIMON L. DOLAN, DENIS MORIN, op.cit. p 306

Section 02 : la prévention des conflits

Les conflits sont l'expression d'un désaccord entre plusieurs parties, que les raisons de ce désaccord soient claires ou non. Pour éviter d'en arriver au point d'embrassement, il existe plusieurs méthodes et outils de prévention. Comme l'a mentionné LANDER « *mieux vaut prévenir que guérir.* »³⁸

1- Définition

« *Le premier stade de la gestion de conflit consiste à prévenir ceux-ci en décelant les situations qui peuvent dégénérer pour ensuite intervenir avant l'apparition de l'inflation conflictuelle.* »³⁹

La prévention est un accord qui permet un règlement juste et rapide des problèmes, éliminant ainsi le risque d'escalade vers une confrontation majeure entre les parties en conflit et éviter donc la déclaration ou notification officielle d'un conflit.

Il est impossible d'éviter les conflits dans l'entreprise. Au contraire, il faut essayer de les prévenir ; prévenir ne signifie pas les empêcher. Donc, La prévention des conflits est l'un des moyens les plus efficaces pour minimiser les conflits qui se déclenchent au sein d'une organisation. Cette prévention est fondée sur :

1-1 Formation des individus aux fonctionnements humains

La formation des individus consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain. Ces approches ont pour but principal de doter les participants d'une référentielle culture commune et l'entreprise doit organiser des formations pour améliorer l'esprit d'entreprise et de développement personnel.

Les approches les plus répandues en matière de résolution des conflits ont pour objectifs de doter chacun de savoir-faire comportemental, de contrôle de soi et de compréhension des autres.

³⁸ LANDER HUBERT, « le guide des relations sociales dans l'entreprise », édition Eyrolles, 2007, p156

³⁹JEAN POITRAS, FRÉDÉRIC MOISAN, SOLANGE PRONOVOST, op.cit. p 50

1-2 Extirper le problème à la racine

Le manager doit être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur, il doit toujours pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe lors des pauses par exemple, afin de donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuelles incompréhensions et les petites tensions. Ces dernières, si elles ne sont pas évacuées rapidement, peuvent s'accumuler et constituer des conflits larvés qui se manifesteront tôt ou tard de manière violente.

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

1-3 Définir clairement les règles à l'avance et s'assurer qu'elles sont respectées

Par la définition de ces règles l'entreprise évite les incertitudes, les questionnements et donc les doutes qui peuvent être à la base des tensions qui vont se transformer en conflits. Puis, elle 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 de conformité est assurée de manière indépendante par la société assistée d'un responsable de control 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.

2- Les outils de prévention des conflits

Plusieurs outils sont mis en place par l'entreprise pour prévenir ses conflits et parmi ces outils on cite :

2-1 La vielle sociale

« La vielle sociale est un outil d'observation édités dans le but de détecter l'existence potentielle ou réelle de conflit et de réajuster les décisions de politique de gestion des ressources humaines. »⁴⁰

La vielle sociale est une gestion anticipée de l'information à caractère social dans le but de maintenir une cohésion sociale la plus harmonieuse possible dans l'entreprise, d'anticiper pour mieux accompagner les changements ou tout problème lié à l'humain dans l'organisation, d'éviter les conflits ou de les gérer de manière aussi efficiente que possible.

La vielle sociale poursuivait un double objectif : surveiller le climat social, la satisfaction des salariés et leur réactivité, et de prévenir les conflits. Elle a pour objet de prévenir ou limiter les effets négatifs de la détérioration des liens entre l'entreprise et ses membres et d'offrir la possibilité de tirer le meilleur parti d'une bonne compréhension des causes et des expressions multiples de telles dégradations.

2-2 Observation sociale

« L'observation sociale cherche à comprendre la complexité du fonctionnement organisationnel, particulièrement dans sa dimension sociale, c'est-à-dire qu'elle privilégie le vaste domaine du comportement de l'homme et des groupes au travail. L'existence de tensions, de conflits, de divergences de point de vue ou d'intérêts ne lui est pas étrangère. »⁴¹

2-3 Audit social

« L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées interne et externe ; ce processus est méthodique indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. »⁴²

Parmi les objectifs d'audit sociale est de permettre au DRH et au manager de maîtriser et limiter les risques liés à l'environnement social notamment les conflits.

⁴⁰ PICARD DANIELLE, « la vielle sociale, collection gestion », édition Vuilbert, Paris, 1991, p 1

⁴¹ IGALENS JACQUES, LOIGNON CLAUDE, « prévenir les conflits et accompagner les changements », édition Maxima, Paris, 1997, p 166

⁴² JACQUES IGALENS, JEAN-MARIE PERETTI, « audit social meilleures pratiques, méthodes, outils », édition Eyrolles, Paris, 2016, p14

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

3- Le rôle du DRH dans la prévention des conflits

- Anticiper les situations à risques en mesurant notamment les conséquences sociales des changements de toutes origines, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise,
- Donner de la visibilité dans les périodes délicates et communiquer suffisamment pour éviter le développement de rumeurs, des supputations et des inquiétudes injustifiées,
- Déceler les « irritants majeurs » mais aussi les évolutions profondes des mentalités et des comportements, ce qui est supporté aujourd'hui ne le sera plus demain,
- Animer une vie sociale axée sur l'analyse et la compréhension des signaux faibles,
- Mobiliser le management dans un suivi actif du climat social consistant à traiter au plus près de l'origine des sources d'insatisfaction,
- Maintenir avec les organisations syndicales et les représentants du personnel un dialogue suffisamment étroit pour traiter les sujets de crispation avant qu'ils ne dégénèrent sans pour cela être naïf ou laxiste.

Section 03 : la gestion des conflits et la réglementation algérienne

La résolution performante des conflits doit faire partie intégrante de la stratégie de l'entreprise où cette dernière s'appuie sur plusieurs méthodes afin de résoudre ses conflits.

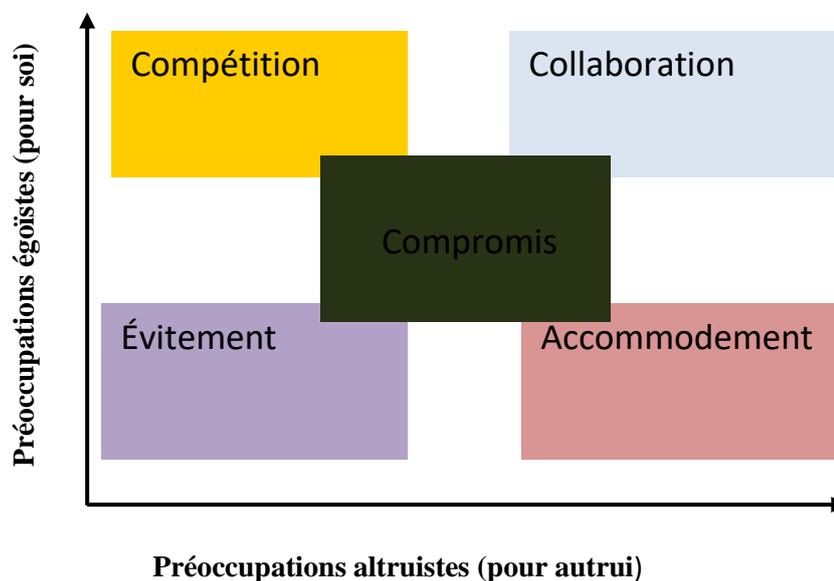
I. Les stratégies de gestion des conflits

« La gestion de conflit c'est ensemble d'actions ou démarche qu'entreprend un gestionnaire en vue de régler un conflit ». ⁴³ Autrement dit, c'est la recherche de solution à un conflit, qui compte plusieurs méthodes existent : négociation, conciliation, médiation et l'arbitrage. En plus de ces solutions, il existe deux stratégies en matière de gestion des conflits : les stratégies génériques et les stratégies spécifiques.

1-Les stratégies génériques

Ces stratégies montrent les divers comportements que peuvent avoir les acteurs face au conflit. Ils se présentent en cinq grands types, chacune de ces cinq stratégies présentent des avantages et des inconvénients, selon le contexte. La figure suivante illustre les divers comportements qui peuvent adopter les acteurs en situation conflictuelle.

Figure 03 : les stratégies face au conflit



Source: ERIC GOSSELIN, SIMON L. DOLAN, DENIS MORIN, op.cit. p 299

⁴³ ERIC GOSSELIN, SIMON L. DOLAN, DENIS MORIN, op.cit. p 282

1-1 L'Évitement : Faire de l'évitement implique qu'on ne touche pas au conflit : on le laisse dormir en espérant qu'il se règle par lui-même. Généralement, la situation se détériore au lieu de se résoudre ; le différend progresse alors et les conséquences néfastes augmentent. Et plus le conflit s'envenime, plus il devient difficile de le gérer, et la situation tellement aggravée qu'on ne sait plus quoi faire.⁴⁴

Les personnes qui adoptent cette stratégie refusent la discussion sur la situation problématique et mettent de côté le conflit et attendent qu'il se résolve par lui-même. Ces personnes ne défendent ni leurs intérêts ni ceux des autres.

Tableaux n° 3 : Les avantages et les inconvénients de l'évitement

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • concentration préservée sur son objectif • permet de se préparer à la résolution • mesurer les forces en présence, réfléchir aux options possibles • préservation temporaire de la paix • règlement du conflit mais seulement si ce n'est pas un. 	<ul style="list-style-type: none"> • sensation de domination pour l'autre ou d'être face à « un faible » : image dégradée • frustration parfois pour les deux parties • résurgence, blocage, etc. • détérioration de la qualité de la relation immédiate et future • règle très rarement le conflit

Source : SAMUEL LEGRAND, STÉPHANE MOUSSET, « la gestion de conflits pour les nuls », édition First, Paris, 2017, p242

1-2 L'Accommodation : Lorsqu'une des parties engagées dans un conflit, elle est persuadée de ne pouvoir obtenir satisfaction, elle a tendance à adopter une attitude conciliante. Ainsi, la stratégie d'accommodement peut parfois être associée à l'abandon. Autrement dit, en situation de conflit, ces personnes permettent aux autres de satisfaire leurs intérêts au détriment des leurs. Cette stratégie ne profite alors qu'à la partie adverse. Ainsi, au cours de leurs discussions, les membres des deux groupes en conflit ne s'attarderont qu'aux points sur lesquels ils s'entendent plutôt que de discuter des points de divergence. Les points de divergence sont mis en évidence, mais plutôt que de chercher à négocier une solution qui serait satisfaisante pour les deux parties, l'une des deux permet à l'autre de satisfaire entièrement ses besoins sans présenter d'opposition.⁴⁵ Dans cette attitude, il y a une part de

⁴⁴ JEAN POITRAS, FRÉDÉRIC MOISAN, SOLANGE PRONOVOST, op.cit. p 35

⁴⁵ ERIC GOSSELIN, SIMON L. DOLAN, DENIS MORIN, op.cit. p 299

sacrifice c'est-à-dire, une des parties en conflits néglige et abandonne ses propres aspirations et intérêts pour satisfaire celles de l'autre.

Tableaux n°4 : les avantages et les inconvénients de l'accommodation

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • éviter le conflit • évite une débauche inutile d'énergie • permet de se préserver et de lâche prise 	<ul style="list-style-type: none"> • absence de dialogue • fort risque de résurgence • désengagement, démotivation et perte d'initiative

Source : SAMUEL LEGRAND, STÉPHANE MOUSSET, op.cit. p 242

1-3 Le Compromis : Lorsque les individus en conflit adoptent une attitude de compromis, ils consentent généralement à faire des sacrifices partagés. En effet, cette attitude ne permet de satisfaire entièrement ni les intérêts des uns ni ceux des autres. On cherche donc une solution intermédiaire qui sera partiellement satisfaisante pour chacune des parties. Ainsi, contrairement à la stratégie d'accommodation, en vertu de laquelle une seule des parties atteint ses objectifs, la stratégie de compromis permet aux deux parties d'atteindre partiellement leurs objectifs. Le compromis permet de couper la poire en deux, chacun obtient un peu de ce qu'il désire.⁴⁶Dans cette stratégie les parties en conflit cherchent une solution mitoyenne c'est-à-dire une solution satisfaisante pour les deux parties de conflit et chacune satisfait partiellement ses intérêts.

Tableaux n° 5 : les avantages et les inconvénients de compromis

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • permet d'aboutir à un accord • effort partagé • préserve la relation immédiate et future • permet d'envisager la résolution d'autres conflits avec plus de sérénité « on peut en parler » 	<ul style="list-style-type: none"> • frustration des deux parties qui abandonnent une partie de leurs revendications • résurgence possible si l'accord est remis en cause • perte de l'autorité formelle : tout devient négociable, ce qui peut induire de l'instabilité • nécessité de respecter le pacte

Source : SAMUEL LEGRAND, STÉPHANE MOUSSET, op.cit. p 242

⁴⁶ ERIC GOSSELIN, SIMON L. DOLAN, DENIS MORIN, op.cit. p 300

1-4 Collaboration

Les personnes qui adoptent cette stratégie cherchent une solution qui permettra de satisfaire pleinement les besoins des deux parties engagées dans le conflit. Bien que la recherche d'une telle solution soit complexe et ardue, ceux qui préconisent cette stratégie ont la conviction qu'elle existe et qu'il est justifié de fournir tous les efforts nécessaires pour la trouver. Il s'agit plus particulièrement d'engager un dialogue constructif entre les parties afin de faire émerger la convergence des intérêts. Ainsi, cette approche permet, malgré une apparente divergence initiale, de faire apparaître une communauté d'intérêt qui servira de base à la résolution du conflit.⁴⁷Dans ce cas, les parties sont à la recherche de solutions créatives qui tentent de répondre et de satisfaire pleinement leurs besoins et préservent leurs points de vue.

Tableaux n° 6 : les avantages et les inconvénients de collaboration

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• résolution par accord• préserver les relations immédiate et future• préserver les intérêts de chacun	<ul style="list-style-type: none">• difficile à mettre en place car nécessite la volonté et la persévérance des deux parties• coûteux en temps• obliger les personnes en conflits à changer de posture en passant de l'opposition à la collaboration

Source : SAMUEL LEGRAND, STÉPHANE MOUSSET, op.cit. p 242

⁴⁷ ERIC GOSSELIN, SIMON L. DOLAN, DENIS MORIN, op.cit. p 302

1-5 La compétition : Les individus qui privilégient la stratégie compétitive ont la ferme intention de satisfaire leurs propres intérêts, sans égard à ceux des autres. Il n'y a pas l'ombre d'un doute dans leur esprit : la situation exige qu'une des parties soit gagnante et ce sera la leur. Ils se serviront de leur autorité et de leur pouvoir afin d'imposer leur point de vue, par tous les moyens. Cette stratégie créera un perdant et un gagnant. Ce type de réaction peut se justifier en cas de période de crise.⁴⁸

Dans ce cas, les parties de conflit ne coopèrent pas et chacun cherche à satisfaire ses propres intérêts aux dépens de celles d'une autre partie, ils utilisent tous les moyens pour affirmer leurs positions.

Tableaux n° 7 : les avantages et les inconvénients de la compétition

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • traitement rapide, pas de temps • apporte une satisfaction à court terme pour celui qui s'impose • adapté aux situations d'urgence • pas de dépense 	<ul style="list-style-type: none"> • frustration de l'autre partie et ressentiments • résurgence possible • désengagement baisse de motivation • laisse des traces pour les futurs conflits

Source : SAMUEL LEGRAND, STÉPHANE MOUSSET, op.cit. p 242

2-Les stratégies spécifiques

Il faut que l'organisation mette en place une politique permettant de traiter au mieux les conflits qui apparaissent. En s'appuyant sur un nombre de personnes sachant établir à l'occasion de chaque conflit une stratégie pour utiliser la méthode de résolution des conflits la plus appropriée à chaque cas. Et parmi les méthodes de résolution, on cite :

2-1 La Négociation : elle est la première méthode de gestion des conflits. Est l'instrument fondamental de toute coopération humaine. Elle consiste simplement à échanger des propos en vue de trouver des accords pour une action commune.⁴⁹

Selon CARRE CHRISTOPHE « *la négociation est un échange de vue destinés à éviter l'affrontement et à orienter la relation vers la recherche de points d'accord. Elle prend en compte la satisfaction mutuelle des besoins de protagonistes. C'est une forme de dialogue qui permet de traiter le conflit en le dépassant* ». ⁵⁰

⁴⁸ERIC GOSSELIN, SIMON L. DOLAN, DENIS MORIN, op.cit. p 300

⁴⁹ THIERRY GARBY, op.cit. p 7

⁵⁰ CARRE CHRISTOPHE, op.cit. p163

On peut définir alors la négociation comme la première méthode de règlement des problèmes, dans deux parties discute leur conflit de façon volontaire dans le but de trouver une solution qui convient aux deux parties.

 **Les principes de la négociation** ⁵¹

- **Séparer les gens du problème** : pour résoudre un problème il faut discuter, en évitant que les solutions envisagées soient ressenties comme affectant personnellement les négociateurs et/ou les personnes qu'ils représentent, Mais sans ignorer les émotions. Au contraire, il faut les laisser s'exprimer et traiter le problème.
- **Négocier sur les intérêts et non sur les positions** : il faut éviter l'apparition des nouvelles émotions négatives lors de négociation et notamment l'agression.

Une position d'exigence est souvent ressentie comme une agression. Il faut donc éviter de négocier sur des positions, mais sur les intérêts des parties et ne formuler des positions que lorsqu'on a réussi à rapprocher les points de vue sur les intérêts.

- **La BATNA** : « best alternative to a negotiated agreement », en français, la meilleure alternative à un accord négocié. Il existe pour chaque partie, un point dit de sécurité appelé aussi point de référence qui permet aux parties de réaliser à partir de quel seuil aussi bien l'une que l'autre à l'intérêt d'accepter les propositions de l'autre.
- **Le champ des possibles** : lorsque la négociation commence, les parties sont en générale, focalisées sur des positions ou, du moins, concentrées sur un nombre limité de solutions. Ils doivent discuter des intérêts profonds des parties, et partir à la recherche de toutes les possibilités, sans hésiter à s'éloigner de la querelle initiale sur les positions, ils découvriront en général des solutions permettant de satisfaire les intérêts réels sans devoir trancher. Ils aboutiront à un accord gagnant/gagnant.
- **Utilisation de critères objectifs** : trop de négociation se nouent sur des critères irrationnels ou obscurs et rendent ainsi impossible toute solution. Pour casser cette irrationalité, il faut utiliser la BATNA avec des critères objectifs. Par exemple, inviter l'autre partie à vous expliquer pourquoi vous devriez accepter une offre qui n'atteint pas votre BATNA ; proposer des critères objectifs d'évaluation de la position de l'autre partie.

⁵¹ THIERRY GARBY, op.cit. p18

🚦 Approche de la négociation

- **Gagnant-gagnant** : c'est la situation dans laquelle les deux parties obtiennent au moins partiellement ce qu'elles veulent. En réalité, cela signifie probablement que les deux parties sont satisfaites du résultat des négociations. Elles n'ont sans doute pas tout ce qu'elles avaient demandé initialement, mais toutes deux reçoivent quelque chose. Personne ne se sent volé ou dupé.
- **Gagnant-perdant** : elle comprend un gagnant et un perdant, ce cas arrive lorsque les intérêts semblent totalement opposés ou bien chaque partie essaie de maximiser ses propres intérêts.
- **Perdant-perdant** : si les deux parties sont déterminées à ne pas laisser l'autre gagner, elles peuvent toutes deux finir par ne pas atteindre leur objectif. Ceci peut souvent arriver quand les deux parties adoptent une approche de négociation perd-gagne et peu motivées par les résultats, les deux étant plutôt déterminés à ne pas céder.

🚦 Le processus de négociation ⁵²

Le déroulement d'une négociation est important, elle présente un processus de 3 phases :

- **Avant la négociation** : Le processus de négociation commence avant même que la négociation ait eu lieu, notamment par le choix des éléments comme : le lieu de négociation, la date, la délégation des pouvoirs, le temps de la discussion, le degré de confidentialité aidant à déterminer les personnes autorisées à la négociation envisagé

Ces choix ne sont pas sans conséquence sur les signaux envoyés aux partenaires de la négociation. Ils peuvent démontrer une bonne volonté de la part de l'une des parties ou au contraire annoncer d'après négociation.

- **Pendant la négociation** : Il existe également des signes pendant la négociation qui peuvent fournir des indications sur la conduite à tenir : le choix des moyens de communication, l'intérêt porté sur les termes choisis, la gestion de l'anxiété par les parties, l'influence sur l'autre partie, la domination exercée et l'analyse du rapport de force, les propositions, contre-propositions et argumentations, l'évaluation des points d'accord possibles entre les parties

⁵² LAËTITIA LETHIELLEUX, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5^{ème} édition », Lextenso Gualino, paris, 2011-2012, p113

- **Après la négociation :** après la négociation c'est l'occasion de dresser un bilan sur le suivi de l'accord signé et son applicabilité sur le terrain. Pour cela, il est nécessaire de s'assurer : de la réalisation de l'accord, de la vérification de l'applicabilité de l'accord dans le temps et matériellement et du degré de satisfaction des négociateurs.

Ces différentes phases sont utiles à la réussite de négociation et à sa légitimation auprès des salariés de l'entreprise concernée.

2-2 La conciliation

Constitue la seconde méthode de résolution des conflits en cas d'échec de la négociation.

Pour THIERRY GARBY « *La conciliation est un mode alternatif de résolution des conflits (MARC) qui peut être mis en œuvre lorsqu'une négociation directe a échoué ou n'apparaît pas possible. Qui consiste à interposer un tiers entre les parties afin de les aider à trouver un accord sur les points en litige* ». ⁵³

« *Il s'agit de régler le désaccord à l'amiable en trouvant un issu favorable pour les protagonistes. la conciliation est une forme de négociation assistée dont l'objectif est de parvenir à un compromis* ». ⁵⁴

On peut dire alors que la conciliation est une méthode simple de résolution de conflit à l'amiable par lequel une tierce partie intervient pour aider les parties en conflit à trouver une solution pour leur désaccord.

Processus de conciliation

La conciliation se déroule généralement en deux étapes

- **Le choix de conciliateur :** le choix de conciliateur peut être fait par :
 - ✓ Le justiciable lui-même
 - ✓ Le juge d'instance (procédure devant le tribunal d'instance)
 - ✓ Le tribunal de commerce/paritaire (Artisans, commerçants, exploitants agricoles).

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

⁵³ THIERRY GARBY, op.cit. p 8-38

⁵⁴ CARRE CHRISTOPHE, op.cit. p172

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

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

2-3 La Médiation

Constitue la troisième méthode de résolution des conflits, elle « *La médiation est un processus de gestion des conflits au travers duquel les parties demandent ou acceptent l'assistance d'un tiers pour les aider à résoudre leurs différends sans recourir à la force ou à l'autorité de la loi.* »⁵⁵

Selon ARNUAD STIMEC « *la médiation est un processus de négociation par un tiers n'exerçant pas de pouvoir de décision sur le fond, ayant pour finalité de permettre aux parties concernées de réaliser un projet, de résoudre une situation conflictuelle ou de rétablir/établir une relation* ». ⁵⁶

D'après ces deux définitions on peut dire que la médiation est la troisième méthode de résolution d'un conflit par laquelle les deux parties en désaccord font appel à une tierce personne pour faciliter la communication et la conversation entre eux et résoudre leur conflit.

2-3-a La différence entre médiateur et conciliateur : c'est que le médiateur s'intéresse moins au litige qu'au conflit sous-jacent. Il ne cherche pas un point moyen entre les revendications, il cherche ce dont les parties ont réellement besoin. Il tente de les aider à trouver des « solutions alternatives et créatrices » qui permettent de satisfaire toutes les parties sans trancher entre des prétentions inconciliables. ⁵⁷

⁵⁵ STÉPHANIE DEMOULIN, « psychologie de la médiation et de la gestion des conflits », édition Mardaga, 2021, p15

⁵⁶ ARNAUD STIMEC, « la médiation en entreprise, 3ème édition », Dunod, paris, 2011, p4

⁵⁷ THIERRY GARBY, op.cit. p 8

2-3-b Processus de médiation ⁵⁸

Il est possible de représenter un travail de médiation en quatre grandes étapes :

A- Présentation, installation d'un climat favorable et instauration des règles de travail :

le médiateur doit commencer l'audience avec calme et détermination afin de créer une ambiance favorable à la résolution du problème

B- Exposé des faits, à tour de rôle, par les personnes en conflit : le médiateur donne à chacun des parties l'occasion de présenter les faits de son point de vue et les encourager les parties à exprimer tous les faits et sentiments cruciaux et essaie de dégager les causes sous-jacentes du conflit.

C- Recherche de solutions : le médiateur ici cherche des compromis, des moyens de satisfaire les besoins de toutes les personnes concernées.

D- Formulation d'un accord et transcription écrite. Signature du contrat par les protagonistes : si les deux parties concernées sont satisfaites des résultats et arrivent à un accord sur les aspects cruciaux du conflit, le médiateur procède à un résumé de l'accord en présence de tous les participants. L'accord est précisé par écrit et signé par les deux parties.

2-4 L'arbitrage

C'est le dernier palier en gestion de conflits où un tiers écoute la version des faits et les arguments de chacun des protagonistes, puis tranche en imposant une décision.⁵⁹

*« Consiste à confier la résolution du conflit, par une décision appelée sentence, à un juge choisi par les parties ou choisi pour elles par une institution à laquelle elles ont décidé de se référer ».*⁶⁰

Donc l'arbitrage est un acte par lequel les parties en litige donnent pouvoir à un ou plusieurs arbitres de trancher leur différend

⁵⁸ CARRE CHRISTOPHE, op.cit. p172

⁵⁹JEAN POITRAS, FRÉDÉRIC MOISAN, SOLANGE PRONOVOST, op.cit. p 50

⁶⁰ THIERRY GARBY, op.cit. p 127

2-4-a) Les types d'arbitrage ⁶¹

- **Arbitrage obligatoire :** c'est la situation dans laquelle l'arbitrage est imposé par la loi ou les autorités gouvernementales. Cela concerne également le cas où un arbitrage peut être mis en œuvre par l'une des parties en conflit sans l'accord de l'autre, ou invoqué par le gouvernement à son initiative.
- **Arbitrage volontaire :** c'est la situation dans laquelle l'arbitrage est mis en œuvre uniquement avec l'accord des parties en conflits.

2-4-b) Les raisons de recourir à l'arbitrage

- **La confidentialité :** les entreprises évitent de faire recours aux justices étatiques car ne veulent pas que leurs affaires soient rendues publiques, donc préfèrent l'arbitrage pour garantir la confidentialité.
- **La technicité :** le juge étatique est un spécialiste de droit, il n'a pas d'autre formation et Lorsque le conflit est de nature technique, les parties auront intérêt à le faire traiter par un spécialiste de la technique.

C'est là une raison importante de recourir à l'arbitrage dans lequel les parties peuvent choisir leur juge en fonction de sa qualification technique.

- **La disponibilité :** l'encombrement des tribunaux est une raison des lenteurs de la justice. En plus, dans certaines espèces, le jugement peut exiger de longues opérations de calcul, des constatations ou l'examen de pièces auxquels le juge judiciaire n'a pas le temps de procéder. L'arbitrage permet de demander au juge d'effectuer lui-même ces constatation ou calcul, d'où un gain de temps considérable.

2-5 La grève

*« La grève c'est l'arrêt ou abandon du travail concerté par un groupe de travailleurs d'un ou plusieurs établissements pour exprimer une inquiétude ou appuyer des exigences. Les grèves peuvent être totales ou partielles ».*⁶²

« Arrêt de travail complet d'au moins deux salariés, dans le but de défendre des revendications professionnelles. La grève est un droit pour les salariés. Dans la mesure où

⁶¹ Système de résolution des conflits du travail, publié par centre international de formation de l'organisation internationale du travail, 2014, p 22

⁶² Système de résolution des conflits du travail, publié par centre international de formation d'organisation internationale du travail, 2014, p 22

*elle se déroule sans violence ni dégradation, elle ne peut justifier ni sanction disciplinaire, ni licenciement. Par ailleurs, l'employeur n'a en principe pas le droit de recourir, pour remplacer les grévistes, à des intérimaires ou à des salariés en contrat à durée déterminée ».*⁶³

Alors on peut dire que la grève est une forme de revendication des exigences et de droit de travail par l'arrêt collectif de travail, il se produit généralement dans le cas de conflits collectifs entre les employés et employeur. Présente un droit pour le travailleur.

2-6 Blocage patronal

*« Arrêt du travail dans lequel l'employeur empêche les travailleurs en fermant l'entreprise ».*⁶⁴

Dans ce cas c'est l'employeur qui décide l'arrêt de travail et ferme l'entreprise.

II-La gestion des conflits selon la réglementation algérienne

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

1) Le conflit individuel

Selon la loi 90.04 du 06.02.1990 relative au règlement des conflits individuels de travail Article 2 de cette loi stipule

*« Constitue un conflit individuel de travail, au sens de la présente loi, tout différend de travail opposant un travailleur salarié et un employeur sur l'exécution d'une relation de travail liant les deux parties si ce différend n'est pas résolu dans le cadre des procédures de règlement au sein des organismes employeurs »*⁶⁵

⁶³ OLIVIER HERBACH, KARIM MIGNONAC, NATHALIE RICHEBÉ, op.cit. p 109

⁶⁴ Système de résolution des conflits du travail, publié par centre international de formation d'organisation internationale du travail, 2014, p 22

¹ doucement interne de l'entreprise

A) Les procédures du règlement des conflits individuels

L'article 3 de la même loi stipule que les procédures internes de résolution de conflit dans l'entreprise peuvent être fixées dans les conventions et les accords collectifs de travail.

En cas d'absence de ces procédures l'employé soumet le différend à son supérieur hiérarchique qui doit lui répondre dans un délai de huit (8) jours après la saisine. En cas de non réponse ou que la réponse ne satisfait pas le travailleur, celui-ci saisit l'instance chargée de la gestion du personnel ou l'employeur selon le cas. Ces derniers doivent notifier, par écrit, les motifs du refus partiel ou total de la question au plus tard dans les quinze (15) jours de la date de saisine.

A-1) La saisine de l'inspection du travail : en cas d'échec des procédures de règlement interne de conflit, le travailleur peut saisir l'inspection du travail qui est composée de (2) membres représentant les travailleurs et deux (2) représentant les employeurs. L'inspecteur du travail est saisi par une requête écrite formulée par le demandeur, ou par sa comparution, dans ce dernier cas, l'inspecteur du travail dresse un procès-verbal de la déclaration du demandeur.⁶⁶

A-2) La saisine du bureau de conciliation : Dans les trois (3) jours qui suivent la saisine par le travailleur, l'inspecteur du travail, saisit, à son tour le bureau de conciliation et à ce titre, l'inspecteur du travail convoque le travailleur et le représentant de l'entreprise à la séance de conciliation, et ce, dans un délai de huit (8) jours, ce délai est attribué pour permettre à chacune des deux parties de préparer leurs pièces et documents, dont il fait état à l'appui de leurs prétentions et leurs défenses.

Le bureau de conciliation peut prononcer la radiation de l'affaire si le demandeur ou personne ayant qualité pour lui n'ont pas assisté le jour fixé par la convention, sauf dans le cas d'empêchement sérieux et légitime (article 28). Si, au jour fixé par la convocation, le défendeur ne comparait pas, ni la personne ayant qualité pour lui, il est de nouveau convoqué à une réunion de conciliation qui a lieu, au plus tard, dans les huit (8) jours de la convocation. Et en cas de non présence du défendeur ni ou de son représentant pour deux (2) réunions consécutives de conciliation, le bureau établit un procès-verbal de non conciliation pour non comparution du défendeur régulièrement convoqué (article 29).

⁶⁶ TOUATI KHALED, règlement des conflits travail, disponible sur <https://www.legavox.fr/blog/khaled-touati/reglement-conflits-individuels-travail-8268.htm>

A-3) Les procès-verbaux établis par le bureau de conciliation : dans le cas d'accord sur tous les points de différence, le bureau de conciliation dresse un procès-verbal de conciliation. Au contraire, en cas de désaccord le bureau de conciliation dresse un procès-verbal de non conciliation (article 31).

A-3-a) La mise en exécution du procès de conciliation : généralement, l'accord de conciliation est mis en exécution selon les conditions et délais que les parties auraient fixés, à défaut il est exécuté au plus tard dans les trente (30) jours de sa date (article 33).

A-3-b) L'inexécution de l'accord de conciliation : l'inexécution de l'accord de conciliation par l'une des parties entraîne la judiciarisation du conflit, le demandeur saisit le président de la section sociale du tribunal compétent en vertu d'une procédure unilatérale en vue d'exécuter l'accord.

Le président de la section sociale ordonne à sa première audience, le défendeur régulièrement convoqué, l'exécution immédiate du procès-verbal de conciliation, sous astreinte journalière comminatoire, qui ne peut être inférieure à 25% du salaire mensuel minimum garanti. Toutefois, cette astreinte ne prend effet qu'à l'expiration d'un délai de grâce qui ne peut excéder quinze (15) jours. L'ordonnance rendue par le président est exécutoire de plein droit.

A-4) La saisine du tribunal en cas de non conciliation et exécution du jugement : en cas de non conciliation la partie ayant intérêt saisit la section sociale du tribunal compétent et la requête adressée au tribunal doit associer de la copie du procès-verbal de non conciliation et la première audience du tribunal est fixée au plus tard dans les quinze (15) jours qui suivent la date d'introduction de la requête introductive d'instance (article 36-37-38).

2- Conflit collectif

2-1) Définition

Loi n° 90-02 du 6 février 1990 relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice du droit de grève, modifiée et complétée par la loi n° 91-27 du 21 décembre 1991. « *Constitue un conflit collectif de travail, tout désaccord relatif aux relations socioprofessionnelles et aux conditions générales de travail, entre les travailleurs et l'employeur, parties à une relation de travail, et non résolu dans le cadre des dispositions définies ci-après.* »⁶⁷

⁶⁷ Code du travail, édition Berti, Alger, 2001, p.127

2-2) La prévention et règlement des conflits collectifs

Article 4 de la loi n° 90-02 du 6 février 1990 relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et l'exercice du droit de grève stipule

Les employeurs et les représentants des travailleurs organisent des réunions périodiques en vue d'examiner, en commun la situation des relations socio-professionnelles.

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

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

2-2-a) Les parties au conflit

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

2-2-b) Les réunions périodiques

Les employeurs et les représentants des travailleurs tiennent des réunions périodiques, en vue d'examiner en commun la situation des relations et des conditions générales de travail au sein de l'organisme employeur. Au sens des dispositions de la présente, le terme « représentants des travailleurs » désigne les représentants syndicaux des travailleurs ou des représentants élus par les travailleurs lorsqu'il n'y a pas de représentants syndicaux. Les modalités d'application du présent article et notamment la périodicité des réunions sont fixées par les conventions ou accords conclus entre les employeurs et les représentants des travailleurs. (Article 04)⁶⁸

⁶⁸ Code du travail, édition Berti, Alger, 2001, p.128

Dans le cadre de prévention collectifs de travail, les parties doivent tenir des réunions périodiques au sein de l'organisme afin d'analyser les relations socioprofessionnelles, regroupement :

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

Les conventions collectives prévoient les modalités, les conditions et les périodicités de ces réunions, ainsi que la procédure de conciliation en cas de désaccord sur une ou plusieurs questions traitées.

A défaut de procédures conventionnelles ou en cas d'échec de conciliation, l'inspecteur de travail est saisi par les représentants des travailleurs ou l'employeur.

2-3-Les procédures du règlement des conflits collectifs

2-3-a) La conciliation

L'inspecteur du travail régulièrement saisi convoque dans un délai de quatre jours les parties au différend à une première audience de conciliation afin de consigner la position de chaque partie sur chaque question objet du conflit.

La procédure de conciliation se poursuit pendant huit (8) jours, à l'issue desquels l'inspecteur du travail dresse un procès-verbal signé par les parties consignant les questions qui ont fait l'objet d'un accord et les questions sur lesquelles le différend persiste. L'accord signé est déposé au greffe du tribunal et devient dès lors exécutoire.

En cas d'échec de conciliation, l'inspecteur du travail établit un procès-verbal de non conciliation. Les parties peuvent alors recourir à la médiation ou à l'arbitrage selon les conditions fixées par la loi.

2-3-b) La médiation

La médiation est la procédure par laquelle les parties à un différend collectif de travail s'accordent pour confier à une personne tierce appelée médiateur, qu'elles désignent d'un commun accord, la mission de leur proposer un règlement amiable de leur différend. (Article 10).⁶⁹

Les parties mettent à la disposition du médiateur toutes les informations utiles à l'accomplissement de sa mission. Le médiateur est tenu à l'égard des tiers au secret professionnel, il peut être assisté, en matière de législation de travail, et à sa demande par l'inspecteur de travail territorialement compétent.

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

2-3-c) L'arbitrage

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

La sentence arbitrale est rendue en dernier ressort dans les trente (30) jours de la désignation des arbitres. Elle s'impose aux parties tenues d'en assurer l'exécution. (Article 13). L'arbitrage, au même titre que la médiation, est une procédure facultative de règlement de différend à laquelle peuvent convenir la direction et les représentants syndicaux. Cette procédure fait appel à un arbitre ou un groupe d'arbitre constitué en général d'avocats ou de personnes compétentes, désignés d'un commun accord. L'arbitrage est une phase à laquelle peuvent recourir les deux parties avant ou après le déclenchement de la grève, mais cette dernière est suspendue dès que les parties y font appel.

⁶⁹ Code du travail, édition Berti, Alger, 2001, p.129

2-3-e) La grève

Une grève est une cessation collective et concertée du travail par les salariés d'une entreprise afin de faire valoir des revendications.

➤ L'exercice du droit de grève

Le droit de grève exercée dans le respect des dispositions de la présente loi et protégé par loi. La grève déclenchée dans ces conditions ne rompt pas la relation de travail. Elle en suspend les effets pour la durée de l'arrêt collectif de travail, sauf dans ce que les Parties au différend sont convenues par conventions ou accords signés par les parties. (Article 32)⁷⁰

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

➤ Les limites de la grève

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

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

➤ Les conséquences de la grève régulière⁷¹

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

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

⁷⁰ Code du travail, édition Berti, Alger, 2001, p.134

⁷¹ Véronique ROY, « droit de travail », 19ème édition, édition Dunod, paris, 2015, p.149.150

➤ **Incidences sur le salaire**

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

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

Conclusion

D'après, ce chapitre nous saisissons que les conflits est tout litige désaccord qui se déclenche entre deux parties (individus ou groupes). En effet, divers types de conflits sont susceptibles d'apparaître dès que deux individus ou deux groupes ne s'entendent pas sur les objectifs, les attentes ou les rôles, ils peuvent se manifester à tous les niveaux de la hiérarchie organisationnelle et sous différent formes.

On trouve que le conflit n'est pas toujours ou forcément négatif et ses conséquences peuvent être positives et bénéfiques, il peut être source de créativité et efficacité. Sans négliger qu'il peut être destructif c'est-à-dire laisser des conséquences négatives et destructives.

C'est pour cette raisons que la prévention des conflits devient une obligation, prévenir non pas pour éviter ou empêcher le conflit car il est inévitable dans la vie d'une organisation, mais prévenir pour minimiser ses conséquences destructives.

Ainsi, les individus face à un conflit n'adoptent pas la même stratégie, il y a ceux qui ont tendance à éviter les conflits ou adoptent la stratégie de l'accommodement et d'autres qui cherchent le compromis ou la collaboration, pendant que d'autre cherchent la domination. Chacune de ces stratégies présentes des avantages et des inconvénients.

Nous avons en parallèle déduis l'existence de plusieurs méthodes de résolution d'un conflit à savoir la négociation ou par l'intervention d'une tierce personne (médiation, conciliation et arbitrage) ou par la grève et blocage patronal.

Dans le prochain chapitre, nous allons essayer d'approcher le terrain pour savoir réellement comment les entreprises algériennes et spécifiquement l'entreprise Bejaia logistique (BL) fait face au conflit et quels sont les outils utilisés pour les prévenir et les gérer.

Chapitre III :
La gestion des conflits dans SARL
Bejaia Logistique

Introduction

L'objectif principal de notre mémoire est d'apprécier la démarche de prévention et de gestion des conflits au sein de l'entreprise Bejaia logistique (BL)

Pour ce faire, ce présent chapitre sera subdivisé en trois sections. Nous allons présenter dans première section, l'organisme d'accueil Bejaia logistique, puis, la présentation de la méthodologie de recherche utilisée dans la seconde. Au final, l'analyse des données et interprétation des résultats de l'enquête dans la troisième section.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans l'objectif de mieux connaître notre enquête, l'entreprise sur laquelle nous avons mené nous allons dans la présente section faire une présentation de l'organisme d'accueil Bejaia logistique.

1- Identification de l'entreprise BÉJAÏA LOGISTIQUE

Le tableau suivant représente les différents éléments d'identification de l'entreprise Bejaia logistique

Tableau n°8 : présentation de l'entreprise de Bejaia logistique

Raison sociale	SARL BÉJAÏA LOGISTIQUE
Statut juridique	SARL
Adresse	Ighzer Amokrane, ifri-Ouzellaguen 06010(w) BEJAIA, ALGERIE
Capital social	250000000,00DA
Nombre d'effectifs	800 salaires
Téléphone	034 33 28 85
Fax	034 33 28 87
Site web	https://www.bejaialogistique.com
Email	bl@bejaialogistique.com

Source : élaborer par nous-mêmes

2- Historique

À l'origine, la **SARL BEJAIA LOGISTIQUE** avant d'avoir un statut juridique d'une SARL été un service par ce transport dans une autre entreprise de production d'eau minérale et boissons diverses nommée la Sarl IBRAHIM ET FILS-IFRI-, la création de ce service par ce transport remonte à l'année 2002, il a comme tâche d'assurer le transport de la marchandise produite par l'entreprise vers tous les coins de pays.

Au cours des années, la production de cette dernière a augmenté, elle n'est plus limitée comme avant. Son système de distribution, lui aussi a été touchée par ses problèmes, et la maintenance de ses moyens de transports coutée très chère surtout dans la période hivernale. La SARL-IFRI-s'est trouvée dans une situation très délicate, elle se préoccupe du transport plus que l'amélioration de sa production principale qui est l'eau minérale et les boissons et la qualité de leurs produits. De peur que sa gamme se rebaise sur le marché face à ses concurrents qui sont très nombreux.

Chapitre III : la gestion des conflits dans SARL Bejaia Logistique

La SARL-IFRI-décida de décentraliser son service par ce transport et l'externaliser pour alléger la charge sur leurs ressource humaine et se focaliser sur sa production. Comme perspective, les gérants envisagent de créer une entreprise de transports pour éviter les couts engendrés par l'utilisation de ces véhicules surtout dans la période hivernale, et avoir le droit de les louer. Cette entreprise qu'elle a nommée **BEJAIA LOGISTIQUE (BL)** est créée en mois d'octobre de l'année 2008.

Au début, (BL) n'été qu'une petite entreprise qui se charge seulement du transport de la marchandise de son entreprise mère. Au fil des années elle s'est lancée et réalisa de très grands bénéfices ce que fait que son activité évolue au fur et mesure que sa performance. Elle est devenue une entreprise à part qui pense et agit par elle-même.

Avec son parcours qui été inattendu l'entreprise a réussie de se transformée de la petite entreprise qu'elle été en 2008 a une moyenne entreprise puis à une grande entreprise actuellement et seulement au long de quatre petites années cela grâce à sa bonne gestion.

3- Les activités et les missions de l'entreprise

L'entreprise travail 24h/24h avec des lignes de production automatisées et équipées des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les unités et à toutes les étapes de la production, elle veille au respect des normes d'hygiènes, de sécurité environnementales et mise en œuvre un système de management de la qualité, en conformité avec les exigences de la norme **ISO9001 :2015** les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production.

3-1 Activités

Les activités de SARL BEJAIA LOGISTIQUE sont claires et nettes, elles se propulsent dans le nom de la société lui-même, on trouve :

- Transport de marchandises
- Auxiliaire de transport routier des marchandises
- Manutention
- Location d'engins
- Location du matériel pour les bâtiments et travaux public
- Location des véhicules avec et sans chauffeurs

3-2 Missions

Elle se charge de veiller sur :

- Satisfaction des exigences clients conformément aux standards internationaux pour assurer la performance visée
- Prospection des clients pour accroître l'exploitation de la flotte
- Optimisation et l'exploitation de la flotte en assurant une efficacité dans la programmation et la disponibilité des véhicules
- Développement de la ressource humaine par des recrutements des formations en renforçant leurs esprits de fidélisation et d'implication
- Amélioration continue des résultats de la qualité de service, du système et de la satisfaction des clients
- Assurer la représentation de BL face à ses concurrents au niveau national
- Améliorer son système de distribution
- Assurer un bon climat de travail pour les employés
- La bonne gestion de conduite, exploitation, maintenance et développement de ses réseaux
- En fin Assurer la sécurité pour tout personne morale ou physique soit à l'intérieur de BL ou en rapport avec l'activité de distribution des marchandises

4- Les objectifs

4-1 Économique

- Développement de la région
- Amélioration de pouvoir d'achat

4-2 Social

- Baisse du taux de chômage, par l'ouverture de postes de travail et du niveau de la délinquance dans la région

4-3 Environnement

- Son impact sur l'environnement est positif (aucun rejet toxique ou déchets polluant)

4-4 Stratégique

- Être leader dans son domaine (logistique)
- Avoir plus de postes sur le marché international

4-5 Financier

- Amélioration de la rentabilité de la société
- Augmentation de bénéfices
- Procéder à des extensions

4-5 Commercial

- Avoir une image de marque par mise en place d'un bon plan marketing
- Augmentation de chiffre d'affaires

5- Les principaux clients de l'entreprise BL

Les clients principaux de Bejaia logistique sont IFRI (92%), GÉNÉRALE PLAST (5%), et 3% pour les autres clients comme : CANDIA, AFIA, GORAYA THON, CASTEL...etc.

6- Les Opportunité de BL

Peuvent se résumer essentiellement dans les points suivants :

6-1 Le marché est plus demandeur : A ce jour, le professionnalisme et la performance de la SARL Bejaia logistique s'appuient sur les compétences des collaborateurs formés pour répondre au mieux et sans relâche aux clients les plus exigeants. Conscient de sa responsabilité en tant qu'acteur majeur du marché de la location, BL investit pour concilier entre dynamisme et développement durable et éthique sociale. L'entreprise BL a mis à la disposition du transporteur tous les moyens et les documents nécessaires pour l'acheminement de la marchandise avant chargement et après, jusqu'à la destination prévue. Les principaux avantages de Bejaia logistique quant à l'acheminement de la marchandise sont : la satisfaction de la clientèle, le respect des délais de route et réduction des coûts.

Chapitre III : la gestion des conflits dans SARL Bejaia Logistique

6-2 Émergence des entreprises exportatrices : exporter comporte plusieurs avantages tant pour la production, pour l'avantage commercial et même pour les finances. L'apparition d'entreprises qui exportent a fait que la demande de services transport de marchandises à émergé à son tour.

7- Les menaces de l'entreprise BL

Peuvent se résumer essentiellement dans les points suivants :

7-1 Émergence des entreprises de transport concurrentes : Beaucoup d'entreprises de transport ont vu le jour et font des extensions de leurs activités de transport. Par ailleurs, le développement du rail qui commence à prendre sa place dans le transport terrestre a accentué cette concurrence.

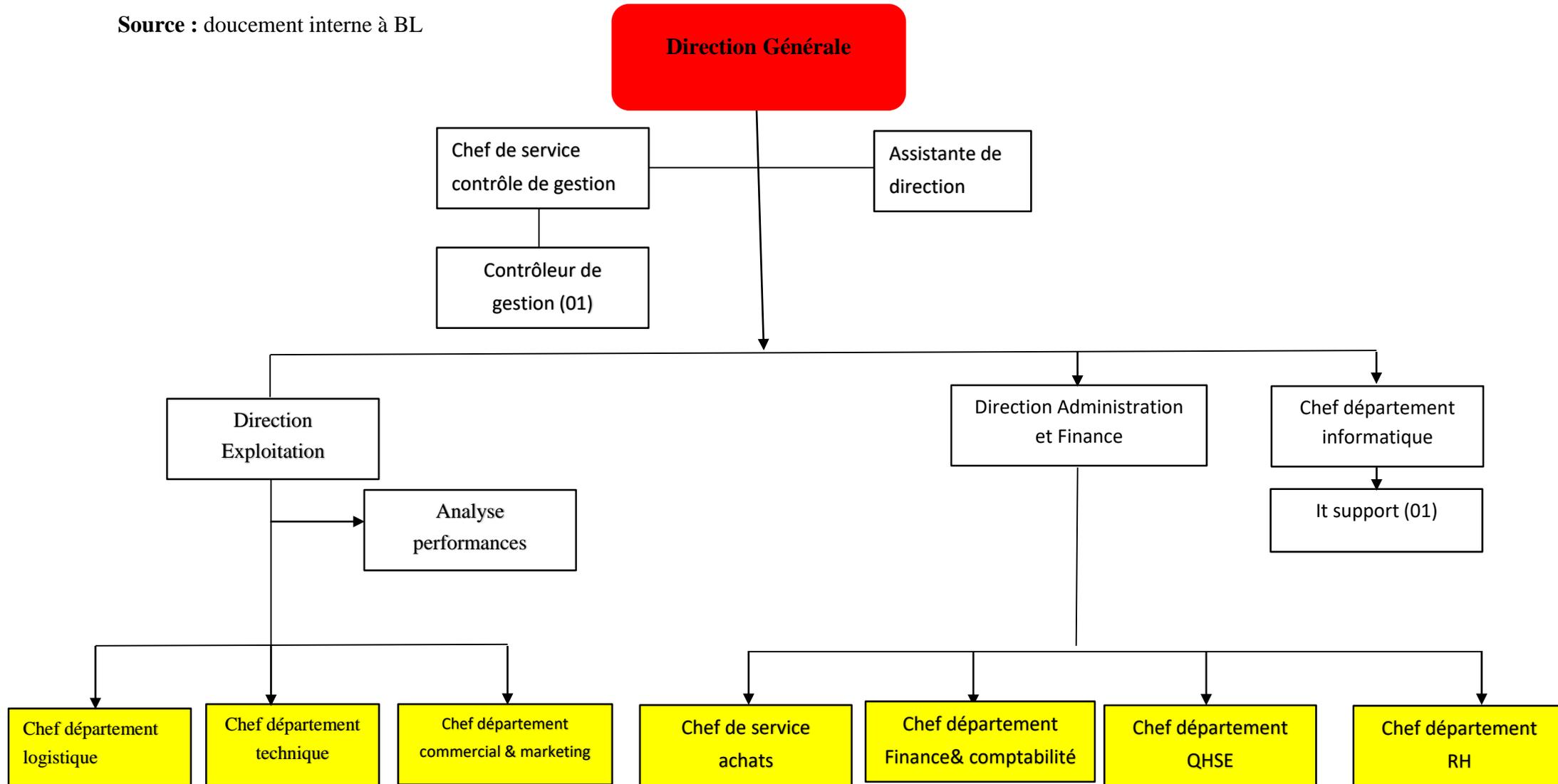
7-2 Création de nouvelles plateformes logistiques : le premier concurrent de BL est NUMILOG qui dispose de trois plates-formes logistiques. NUMILOG est une entreprise de transport qui s'occupe principalement de la distribution physique des marchandises par route au niveau national, pour le client principal qui concerne les produits de SPA Cevital Les clients externes qui sont les autres industries (Saida, Candia, Coca-cola...).

8- L'organigramme de l'entreprise

Chapitre III : la gestion des conflits dans SARL Bejaia Logistique

Figure 04 : L'organigramme de l'entreprise Bejaia logistique (BL)

Source : doucement interne à BL



Section 02 : la méthodologie de l'enquête

Après les différentes recherches théoriques sur les conflits de travail et les différentes méthodes de résolution et de prévention de ces derniers, nous allons nous intéresser à la présentation de la démarche empirique ayant servi à collecter les données.

Notre enquête s'est déroulée au niveau de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE pour une durée d'un mois allant du 14/03/2022 jusqu'au 18/04/2022. Nous avons suivi la méthodologie suivante :

1- Méthodologie de recherche

Tout travail scientifique doit recourir à un certain nombre de méthodes et techniques relatives à la collecte de données. Ces méthodes au sens général permettent d'apporter des informations et des vérités concernant notre travail. Dans notre cas et pour mener à bien notre enquête, nous avons utilisé de deux méthodes, la méthode quantitative et la méthode qualitative c'est-à-dire « une approche mixte », pour pouvoir analyser et traiter notre thème.

Une démarche méthodologique est qualifiée de mixte lorsque le chercheur combine des données/méthodes quantitatives et qualitative dans une même étude dans le but de mieux comprendre le problème de recherche. En vue de bénéficier des différents avantages des méthodes qualitatives (plus de détails, de profondeur) et quantitatives (nombre de répétition de l'échantillon), réduisant ainsi les faiblesses de chacune par la complémentarité de l'autre.

2- La démarche de collecte de données

2-1 La démarche qualitative

Dans la démarche qualitative, le chercheur étudie les participants dans leur milieu naturel et essaie de donner un sens ou d'interpréter les phénomènes en se fondant sur les significations que leur apportent ces derniers. La démarche qualitative sert à comprendre le sens de la réalité sociale dans laquelle s'inscrit l'action, elle fait usage du raisonnement inductif et vice versa une compréhension élargie des phénomènes. Le chercheur observe, décrit, interprète et apprécie le milieu et le phénomène tels qu'ils existent, mais il ne les mesure ni ne les contrôle.

La recherche qualitative tend à faire ressortir la signification que le phénomène étudié revêt pour les personnes. Elle ne définit pas d'emblée un cadre théorique ou conceptuel, contrairement à la recherche quantitative, dont l'objectif est de vérifier la théorie.

2-1-1 L'entretien

Pour mener à bien notre enquête, nous avons usé de l'entretien comme technique de collecte de données. Cette dernière, « permet au chercheur de retirer de ses entretiens des informations et des éléments de réflexion très riches et nuances. Elle se caractérise par un contact direct entre le chercheur et ses interlocuteurs et par une faible directivité de sa part. »⁷²

2-1-2 L'observation

« Observer n'est pas seulement regarder, c'est une certaine organisation de la vision. Elle est structurée de telle sorte à voir ce qui est adéquat par rapport à un projet de recherche, à un cadre théorique. »⁷³

Ainsi, cette technique nous a permis de nous familiariser avec le terrain et d'approfondir nos connaissances sur la gestion des conflits au sein de l'entreprise Bejaia logistique.

2-2 La démarche quantitative

La démarche quantitative est une technique de collecte de données via un questionnaire ce qui permet au chercheur d'analyser des comportements, des opinions, de prouver ou de démontrer des faits en quantifiant un phénomène

Les résultats sont souvent exprimés sous forme de données chiffrées et permettent de calculer des moyennes, Compter la fréquence d'une certaine réponse, diviser les données en pourcentages. Le plus souvent, on retrouve les résultats d'étude quantitative sous forme de tableaux statistiques ou de graphiques.

2-2-1 Questionnaire

Le questionnaire est l'un des outils les plus importants de la réussite d'une recherche, qui a été définie comme une méthode de recueil d'information mises en place afin d'expliquer et de comprendre des faits. « il prend la forme d'une série de questions rédigées et préétablies et posées de façon standardisée à un échantillon d'individus, de façon à établir des liaisons

⁷² RAYMOND QUIVY, LUC VAN COMPENHOUDT, « manuel de recherche en science sociale, 3^{ème} édition », p 214

⁷³ PERETZ HENRI, « les méthodes en sociologie- observation-», édition la découverte, Paris, 1998, p88

statistiques destinées à expliquer leurs pratiques, conduites ou opinions à partir de leurs positions dans l'espace social. »⁷⁴

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

3- Les techniques adoptées

Toute recherche à caractère scientifique, doit comporter l'utilisation des procédés opératoire rigoureux, susceptible d'être appliqués dans la réalité que l'in appelle technique, qui doivent être adoptées à la méthode utilisée, et aux objectifs de la recherche que l'in veut atteindre. C'est dans cette perspective que nous avons choisi d'utiliser deux outils ; le premier c'est l'entretien avec deux (2) responsables pour le recueil des données qualitatives et le deuxième c'est le questionnaire distribué aux salariés de l'entreprise afin de collecter des données quantitatives.

4- Les techniques de traitement des données

Le traitement des données renvoie à une série de processus qui permettent d'extraire de l'information ou de produire du savoir à partir de données brutes.

- Pour le traitement des données issues de l'entretien, nous avons essayé d'analyser les réponses, question par question en faisant une comparaison entre les données de la réalité et ce que nous avons déjà présenté dans la théorie
- Pour le traitement des données issues de notre enquête par questionnaire, avec des méthodes statistiques, nous allons essayer d'apporter une analyse descriptive en utilisant le logiciel Excel.

5- L'échantillon

L'échantillon désigne un ensemble dont les éléments sont choisis parce qu'ils possèdent tous une même propriété et qu'ils sont de même nature. Il définit comme ensemble de personnes à l'interroger, il est extrait d'une population plus large appelée population mère ou population de référence.

⁷⁴ SAVARESSE ERIC, « méthodes des sciences sociales », édition ellipse, Paris, p 37

Chapitre III : la gestion des conflits dans SARL Bejaia Logistique

L'effectif global de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE est de 800 salariés, tel que la majorité de cet effectif sont des chauffeurs, c'est pour cette raison que nous avons pu distribuer uniquement 60 questionnaires aux salariés travaillant dans l'administration, car les chauffeurs étaient pour la plupart en déplacement.

Ainsi, Notre échantillon de départ était de 60 salariés à qui nous avons distribués des questionnaires, lors de la collecte des questionnaires et le dépouillement, seuls 40 questionnaires étaient valides et exploitables.

6- Structure et déroulement de l'entretien

Nous avons élaboré un guide d'entretien qui comporte (11) questions, ce guide est destiné au directeur de ressources humaines (DRH) et au juriste, afin qu'ils nous décrivent les types de conflits ayant eu lieux au sein de BL et leur démarche de prévention et de gestion de ces derniers. Nous avons pu :

- Avoir un premier contact avec le personnel de l'entreprise Bejaia logistique
- Obtenir les informations nécessaires concernant les conflits
- Avoir une idée sur les moyens que l'entreprise utilise pour prévenir les conflits
- Comprendre comment l'entreprise BL gère ses conflits

La durée moyenne de l'entretien avec le DRH varie entre quinze (15) et vingt (20) minutes et en une seule séance, et un entretien auto-directif avec le juriste.

7- Structure et déroulement de questionnaire

Dans le but de découvrir notre terrain, nous avons procédé à une enquête par questionnaire, contenant vingt-trois (23) questions réparties sur deux (2) grands axes : le premier comprend sept (7) questions relatives aux données socioprofessionnelles, le deuxième comprend seize (16) questions relatives aux renseignements concernant la démarche de gestion et de prévention des conflits. Le questionnaire contient des questions fermées (réponse par oui ou non), des questions semi ouvertes (réponse aux choix multiples) et des questions ouvertes (réponse libre).

Section 03 : analyse et interprétation des résultats

Dans cette section nous allons présenter les résultats obtenus suite à notre enquête. Dans un premier lieu, nous allons rapporter les résultats concernant les entretiens menés avec le DRH, et le juriste. Et en deuxième lieu les résultats concernant l'enquête menée auprès des employés via le questionnaire adressé à un échantillon de 60 employés.

1- Analyse et interprétation des résultats des entretiens

✚ Avec le DRH

Dans cette partie, nous présentons les résultats de l'entretien avec le DRH de l'entreprise

Question 1 : Quelle est votre définition du conflit ?

Réponse 1 : « *C'est un désaccord, non compréhension ou un malentendu entre deux employées ou plus.* »

A la question relative à la définition d'un conflit, le DRH le conçoit comme un désaccord ou malentendu, même si le conflit est bien plus que cela et selon CHRISTOPHE CARRÉ correspond à un résultat de la confrontation de comportement, de motivations, de besoin, d'intérêt, d'opinion ou de valeurs antagonistes.

Question 2 : À quel type de conflit faites-vous face le plus souvent ?

Réponse 2 : « *Le conflit que nous affrontons c'est le conflit individuel. Par contre nous n'avons jamais confronté un conflit collectif.* »

D'après cette réponse nous comprenons que les conflits individuels sont plus fréquents par rapport aux conflits collectifs qui n'ont jamais eu lieu cette entreprise, selon le DRH.

Cela nous permet de supposer que soit l'entreprise a un très bon système de prévention des conflits collectifs et une démarche de résolution efficace ou alors, supposer que cela est dû au fait que les salariés ont à la peur d'entrer dans conflits collectifs suite à l'absence d'un syndicat qui revendiquerait les droits des salariés.

Question 3 : Quelle sont les principales causes de ces conflits ?

Réponse 3 : « *Les principaux facteurs de ces conflits sont :*

- *Le non-respect du règlement intérieur*
- *Exécution des tâches*
- *Non-respect des conditions de son contrat de travail*

Le DRH confirme qu'il y a plusieurs causes derrière le déclenchement d'un conflit, qui sont principalement liée à une mauvaise application du règlement intérieur et une mauvaise compréhension des tâches et responsabilités.

Question 4 : Quel est l'impact de l'existence de conflit au milieu de travail ?

Réponse 4 : « *Le conflit affecte le rendement, climat sociale, stabilité des personnels et fait augmenter l'absentéisme et le turn-over* ».

Question 5 : Est-ce que le conflit est évitable ou inévitable ?

Réponse 5 : « *Non, on ne pourra jamais éviter un conflit car les individus au milieu de travail partage des relations avec plusieurs personnes ayant des opinions et des objectifs et même des intérêts très différents.* »

Le DRH est convaincu que les conflits sont inévitables au milieu de travail, puisque l'entreprise est une entité sociale qui implique divers individus aux comportements et intérêts déferents, ce qui rend impossible d'éviter les conflits.

Question 6 : Existe-il une démarche de prévention des conflits au sein de votre entreprise ? Comment le faire ? Et pourquoi le faire ?

Réponse 6 : « *Oui, par la bonne définition des tâches, responsabilités et de règlementation en intérieur aussi par la surveillance de climat social. Nous appliquons cette démarche pour réduire les conflits au travail* ».

Le DRH affirme qu'il existe une démarche de prévention et d'anticipation des conflits par la définition des tâches et l'information des salariés sur le règlement intérieur de l'entreprise qui sont pour lui les causes principales des conflits au sein de l'entreprise BL. Selon le DRH, la prévention a pour objectif de réduire les conflits et non pas les supprimer.

Question 7 : Quel outil mettre en place au sein d'un milieu de travail afin de prévenir les conflits ?

Réponse 7 : *« Nous comptons sur plusieurs moyens parmi eux : la sensibilisation des employés, communication...etc. »*

D'après le DRH, la communication est un outil indispensable pour la prévention d'un conflit.

Question 8 : Faites-vous des réunions périodiques afin de prévenir les conflits ?

Réponse 8 : *« Oui, nous faisons des réunions officielles en one to one et des réunions de sensibilisation pour résoudre un conflit. »*

Cette réponse de question signifie que, le DRH ne fait pas des réunions afin prévenir des conflits c'est-à-dire avant de l'arrivée de conflit, mais des réunions pour résoudre un conflit c'est-à-dire après l'arrivée de ce dernier.

Question 9 : Réalisez-vous des enquêtes de climat social ?

Réponse 9 : *« Oui, une fois nous avons réalisé un sondage « sondage qualité management ». C'est un sondage en anonyme à travers lequel les travailleurs donnent leurs avis sur leurs manger puis, si les résultats de sondage montrent que le manager ne comporte pas bien avec ses collaborateurs nous sensibilisons ce manager ».*

Nous concluons d'après cette réponse qu'au sein de l'entreprise BL, ils font des enquêtes de climat social mais occasionnellement et non périodiquement.

Question 10 : Quel processus suivez-vous pour résoudre un conflit ?

Réponse 10 : *« Il n'y a pas de processus, mais il y'a la loi algérienne ».*

D'après cette réponse, on remarque que l'entreprise BL ne possède pas un processus spécifique pour résoudre les conflits en interne, mais suivent les mêmes étapes que la loi algérienne.

Question 11 : Quel est le processus à suivre en cas d'échec de la gestion des conflits ?

Réponse 11 : *« En cas d'échec de négociation en interne, on fait le recours au tribunal ».*

D'après ces propos, nous comprenons que le DRH, essaie d'abord de résoudre le conflit en interne de l'entreprise par la négociation avec les protagonistes, en cas d'échec et

d'exacerbation du conflit l'entreprise fait recours aux instances juridiques compétentes (tribunal) comme une dernière étape

Entretien avec juriste

Dans cette partie, nous présentons les résultats de l'entretien avec le juriste de l'entreprise

Question 1 : Quelle est votre définition du conflit ?

Réponse 1 : *« Le conflit en générale c'est un désaccord entre deux parties, et le conflit de travail selon la loi c'est un désaccord entre l'employeur et les salariés ou les travailleurs sur des demandes qui concernent la relation de travail, et on peut regrouper les conflits en catégories, à savoir les conflits de ressources, d'organisation, de valeur...etc., et les conflits selon la loi on trouve les conflits individuels et les conflits collectifs. »*

D'après la réponse de juriste, le conflit c'est un désaccord entre deux parties sur des demandes qui concernent la relation de travail et que selon la loi on trouve deux types de conflits : conflits individuels et conflit collectif.

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

Réponse 2 : *« Dans ma carrière professionnelle j'ai fait face au conflit individuel de travail. »*

D'après cette réponse, le juriste rejoint l'avis du DRH, stipulant qu'il a fait face le plus souvent au conflit individuel, le conflit collectif n'a jamais eu lieu.

Question 3 : Quel sont les principales causes de ces conflits ?

Réponse 3 : *« La relation de travail entre le travailleur et l'employeur n'est pas seulement liée à la mise en œuvre de cette relation, mais peut aller au-delà de la survenance de conflits entre eux du fait de la violation de l'un des droits, et la majorité des conflits sont causé par le désaccord sur les clauses de contrat entre les deux parties. »*

Selon le juriste, la relation de travail entre deux parties n'est pas liée uniquement à sa mise en œuvre, et que la survenance de conflit entre eux du fait de la violation de l'un des droits et que la plupart des conflits sont causé par le désaccord sur les articles de contrat entre les deux parties.

Question 4 : Quel est l'impact de l'existence de conflits au milieu de travail ?

Réponse 4 : *« L'impact revient sur l'état de la société car ils peuvent être très néfaste, à savoir la détérioration de la communication, dégradation du climat de travail, baisse de la productivité, disparition de l'esprit d'équipe, diminution de la compétitivité de l'entreprise, etc. »*

On constate que les conflits ont un impact sur l'activité de l'entreprise, qui peuvent être néfastes, celle qu'il a citées ont des impacts qui peuvent toucher l'état de l'entreprise.

Question 5 : Est-ce que le conflit est évitable ou inévitable ?

Réponse 5 : *« Selon la qualité du conflit, car il y'a des conflits qu'on peut éviter comme il y a des conflits qu'on ne peut pas éviter. »*

Le juriste affirme que, selon le degré et la qualité du conflit, ce dernier peut être évitable comme il peut être inévitable.

Question 6 : Existe-il une démarche de prévention des conflits au sein de votre société ?

Réponse 6 : *« Oui, il y a des démarches pour la prévention des conflits, comme des négociations entre les deux parties pour trouver un terrain d'entente, afin de trouver des solutions pour résoudre la source de ce conflit »*

D'après cette réponse nous comprenons que le juriste considère que la prévention c'est la même chose avec la négociation, alors que ce sont deux notions très différentes, ce qui nous permet de confirmer qu'il n'existe pas une démarche de prévention dans cette entreprise mais plutôt une démarche de gestion.

Question 7 : Quel outil mettre en place au sein d'un milieu de travail afin de prévenir les conflits ?

Réponse 7 : *« Pour prévenir (résolution) les conflits on doit :*

- *Comprendre les parties, il est important de respecter les idées et les valeurs de chacun, même si elles sont différentes*

Chapitre III : la gestion des conflits dans SARL Bejaia Logistique

- *Choisir un bon intervenant, qui doit agir de façon objective et proposer des pistes de solution pour toutes les parties impliquées,*
- *Rencontrer des personnes impliquées individuellement, afin que chaque personne puisse librement présenter sa version de la situation*
- *Rencontrer les personnes impliquées ensemble, afin de proposer une conciliation à l'amiable, et doit tenter d'obtenir l'engagement et la volonté de modifier les comportements de chacun, toujours dans l'optique d'améliorer les relations au sein de l'équipe.»*

D'après Cette réponse, on en comprend que même s'il y a pas de démarche claire de prévention et que le répondant confond avec la gestion, néanmoins il cite quelques outils de prévention. Les outils principaux de prévention sont la communication et l'écoute pour bien comprendre les parties, et respect leur idée et leur valeur, rencontrer les personnes impliquées individuellement pour qu'il exprime ses idées et les faire réunir pour proposer des solutions et des modifications dans le but de satisfaire les deux parties.

Les outils cités par le juriste sont beaucoup plus des outils de gestion des conflits et non pas des outils de prévention. De plus il utilise le mot (résolution) après le mot prévention cela nous permet d'assurer encore une fois que pour lui la prévention et la résolution sont la même chose.

Question 8 : Faites-vous des réunions périodiques afin de prévenir les conflits ?

Réponse 8 : *« Oui effectivement, au sein de notre société BL souvent nous faisons des réunions afin de résoudre les conflits.»*

D'après ces propos, nous constatons que les responsables de BL font des réunions pour résoudre des conflits mais pas pour les prévenir.

Question 9 : Réalisez-vous des enquêtes de climat social au sein de votre entreprise ?

Reponse : *« Oui. »*

Le juriste annonce qu'ils réalisent des enquêtes de climat social, sans pour autant spécifier comment elles se font et si c'est auprès de tout le monde ou certaines catégories uniquement, tel que l'a fait le DRH

Question 10 : Quel est processus suivez-vous pour résoudre un conflit ?

Reponse 10 : *«à chaque fois, il doit rechercher l'entente entre les deux parties, afin de trouver des accords, et évaluer les solutions après avoir décrit le problème. On suit les mêmes procédures que la loi. »*

Dans cette réponse, le juriste rejoint le DRH dans le fait que l'entreprise BL suit les mêmes procédures que la loi dans la résolution des conflits.

Question 11 : Quel est le processus à suivre en cas d'échec la gestion des conflits ?

Réponse 11 : *« En cas d'inutilité des procédures de gestion des conflits comme conciliation, il doit passer à d'autres procédures, comme des procédures judiciaires près des instances juridique compétentes. »*

Le juriste annonce qu'en cas d'échec de différentes stratégies de résolution des conflits comme la conciliation ils font recours aux instances juridiques compétentes.

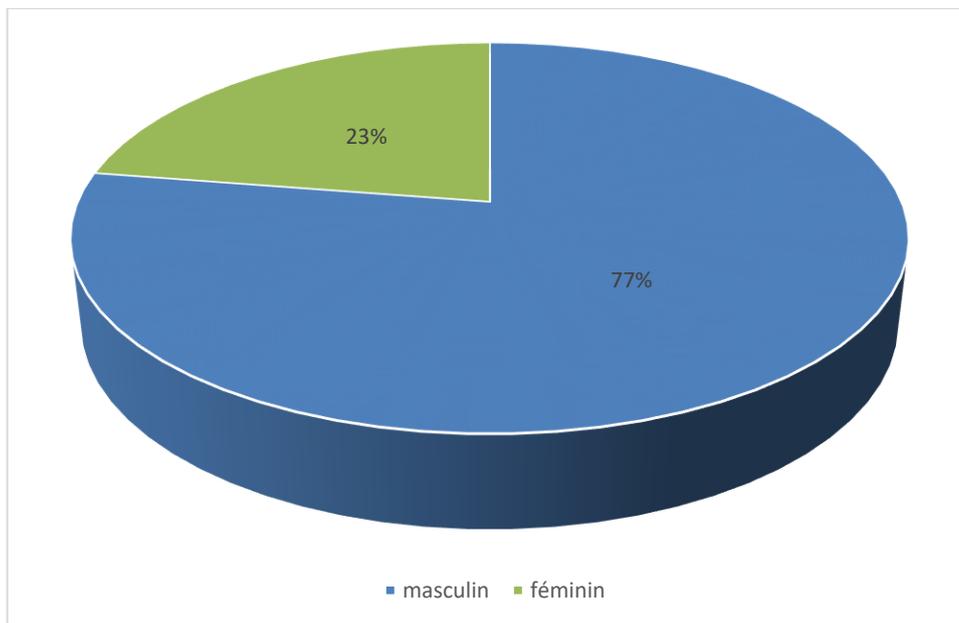
2-Interprétation des résultats d'enquête par questionnaire

Dans ce qui suit, nous allons procéder la seconde partie qui portera sur l'analyse des données et l'interprétation des différentes données issues du questionnaire

2-1-Les données personnelles de l'échantillon de la recherche :

Cet axe est consacré aux données personnelles des enquêtés, les questions sont au nombre de six : genre, âge, niveaux d'instruction, catégorie socioprofessionnelle.

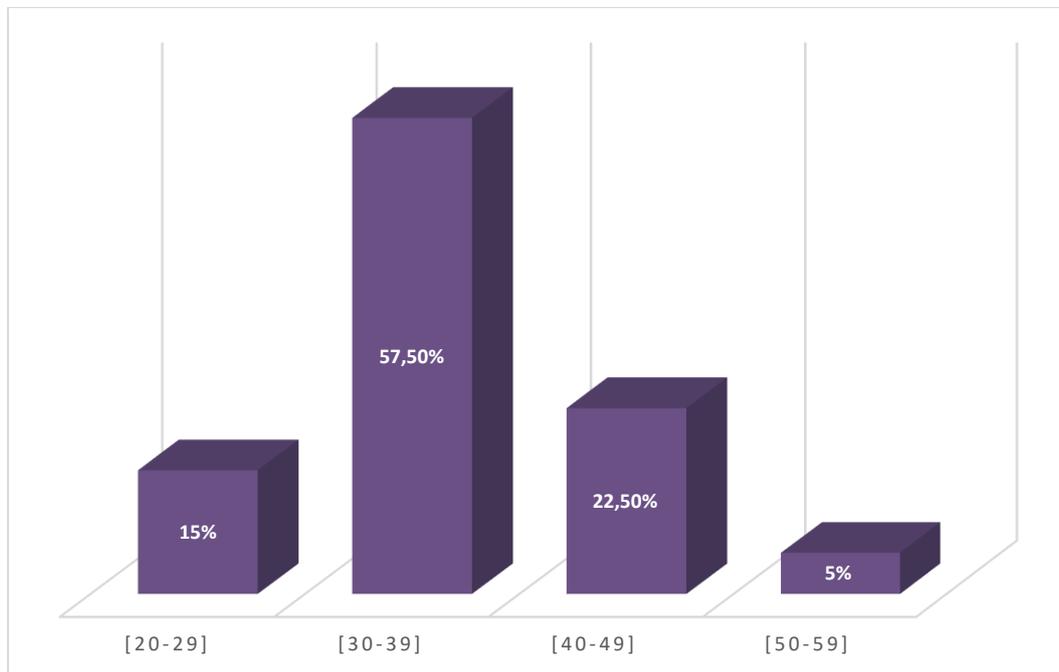
Figure 05 : La répartition des répondant selon le genre :



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

Comme le montre la figure ci-dessus, les répondants du genre masculin représentent la majorité avec un pourcentage de 77% par rapport au genre féminin qui présente 23% de l'effectif de notre échantillon. Cela s'explique par le fait que notre enquête a été effectuée dans une entreprise de secteur de transport poids lourds qui est connue comme un secteur qui exige parfois le travail de nuit et des déplacements.

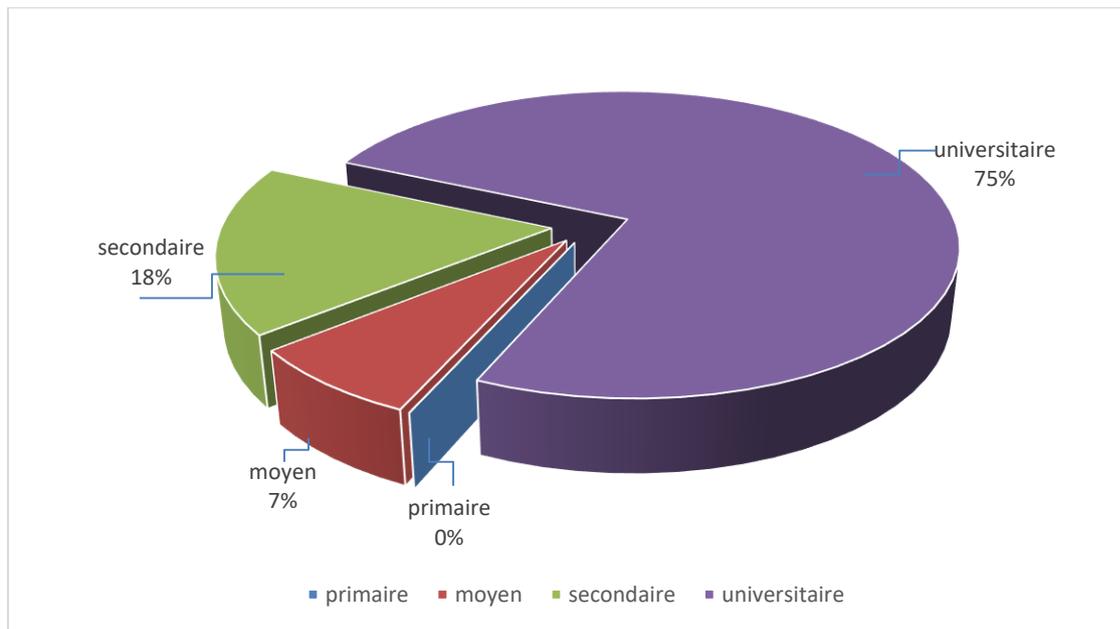
Figure 06 : La répartition des répondant selon le tranche d'âge



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

La première observation faite à la lecture de cet histogramme est que la catégorie d'âge allant de 30 à 39 ans s'impose avec un taux de 57,5%, suivie par la tranche d'âge de 40 à 49 ans avec 22,5% , en troisième lieu, on trouve les 20 et 29 ans avec un pourcentage de 15%, enfin le plus faible correspond à la catégorie 50 à 59 ans avec seulement 5%. Cela signifie que la population de BL est quasiment jeune.

Figure 07 : La répartition des répondant selon le niveau d'instruction

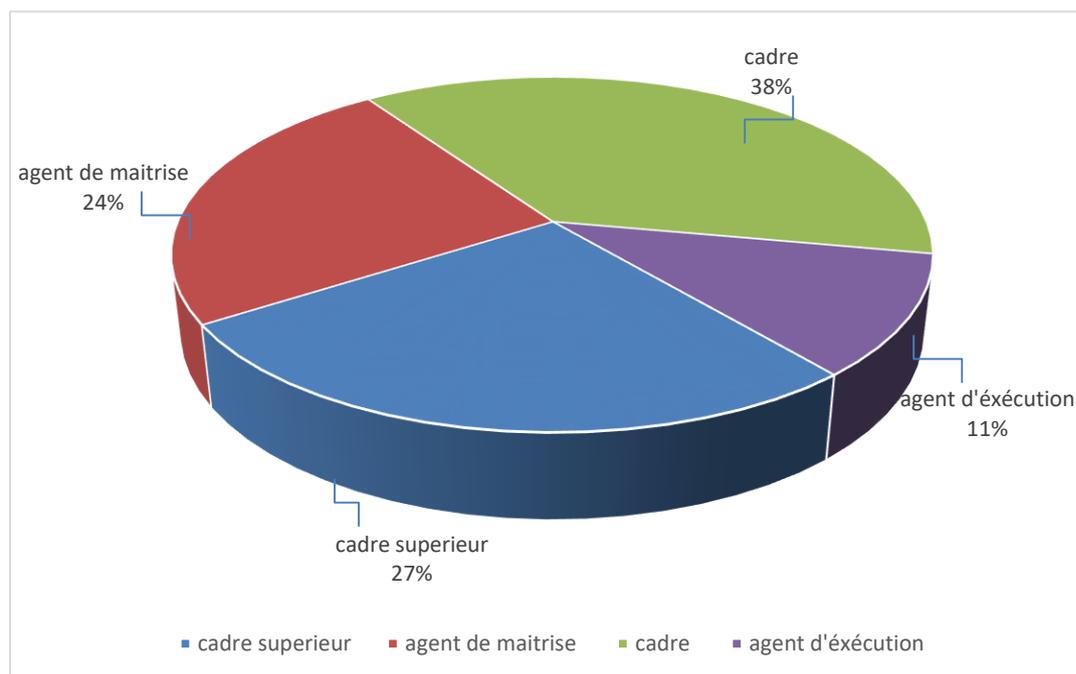


Source : établie par nous-même en s'appuyant sur les données de l'enquête

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

La figure ci-dessus montre que 75% des interrogées ont un niveau universitaire, suivi par 18% pour ceux qui ont un niveau secondaire, et 7 % pour le niveau moyen, pour le niveau primaire aucun des interrogé n'avait ce niveau d'instruction. Les résultats de l'enquête menée au sein de l'entreprise nous montrent que la majorité de ces effectifs ont un niveau d'instruction supérieur, ce qui confirme que l'entreprise est occupée par des travailleurs ayant un certain niveau d'étude.

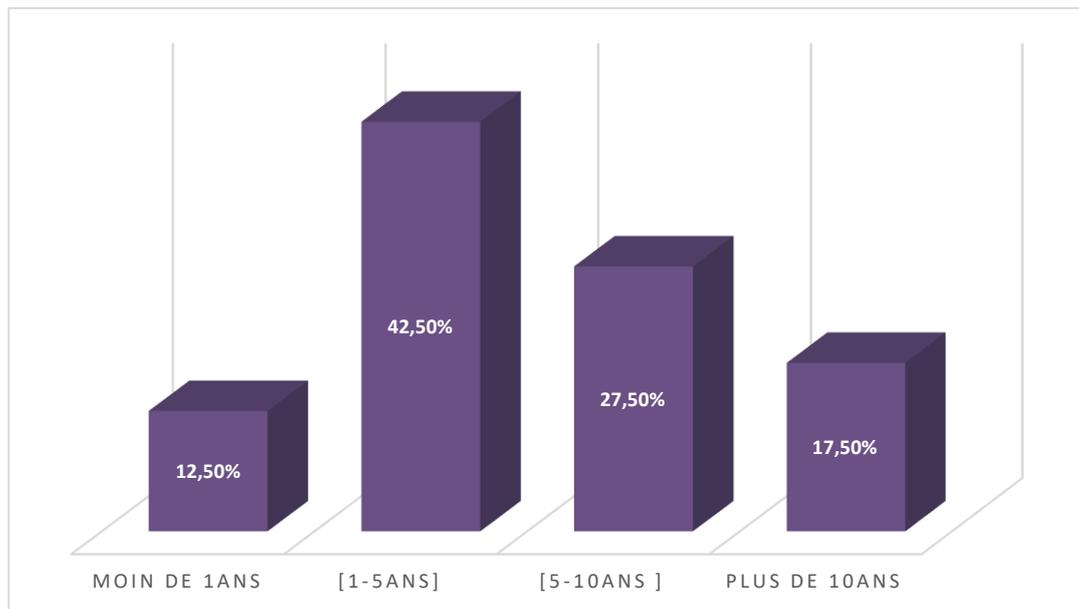
Figure 08 : La répartition des répondant selon catégorie socioprofessionnelle



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

La figure ci-dessus, nous montre que le pourcentage le plus élevé est dédié à la catégorie des cadres avec un pourcentage de 38%, suivis par 27% des cadres supérieurs, 24% des agents de maîtrise et un pourcentage de 11% d'agents d'exécution qui est un pourcentage relativement faible par rapport aux autres catégories. Ceci peut être expliqué par le fait que notre questionnaire distribué auprès des employés de l'administration. Cela peut expliquer aussi la raison d'augmentation de pourcentage des universitaires dans cette entreprise.

Figure 09 : La répartition des répondant selon l'ancienneté

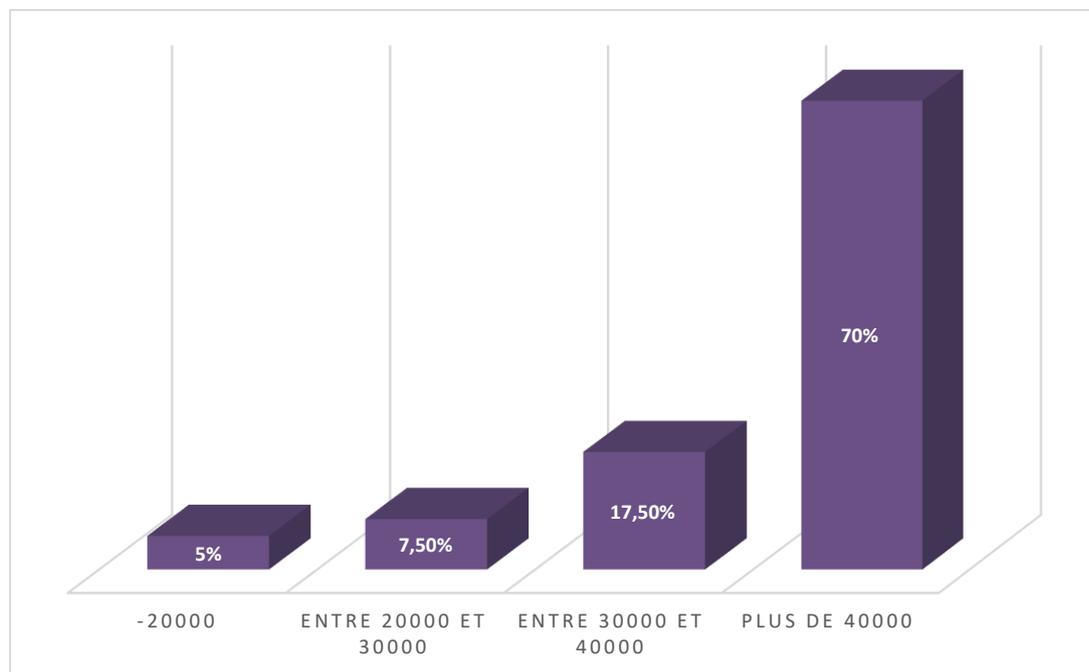


Source : établie par nous-même en s'appuyant sur les données de l'enquête

D'après la figure 06, nous observons que la grande majorité de l'échantillon ont une expérience professionnelle de 1 à 5ans avec un taux de 42,5%, puis vient ceux ayant de 5 à 10ans avec un pourcentage 27,5%, et ceux ont expérience de plus de 10ans représente 17,5%, et en dernier ceux qui ont moins d'une année sont représenté par un taux de 12,5% de l'échantillon.

La domination des employés qui ont une expérience de 1 à 5 ans peut être dû à l'âge de l'entreprise qui ne dépasse pas 14 ans, et que c'est une entreprise en pleine expansion. D'un autre côté le pourcentage de 17,5% peut refléter le rôle de l'entreprise dans la conservation et la fidélisation de ses effectifs.

Figure 10 : La répartition des répondant selon le salaire



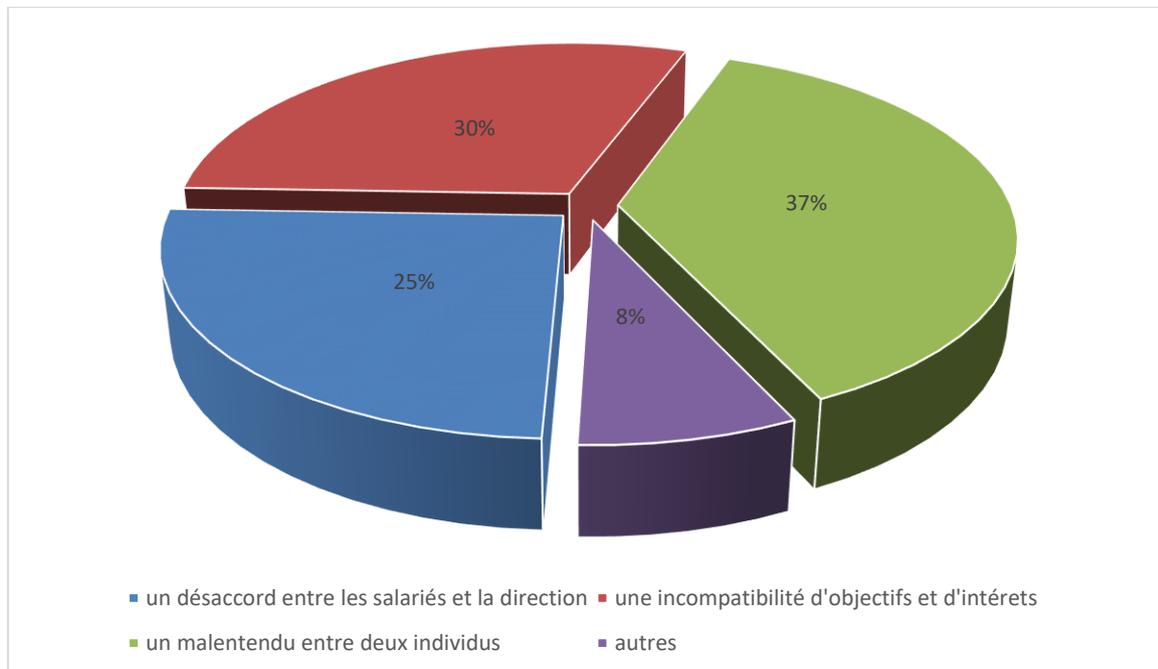
Source : établie par nous-même en s'appuyant sur les données de l'enquête

Selon les résultats que comporte ce diagramme, le pourcentage le plus élevé correspond à ceux qui sont rémunéré plus de 40000 da avec le taux de 70%, puis ceux qui sont rémunéré avec un salaire de 30000-40000da dont de taux de 17%. Ceux qui sont rémunéré avec un salaire de 20000-30000da avec un taux 7,5% et en dernier ceux qui sont rémunéré d'un salaire bas moins 20000 da d'un taux de 5% de l'échantillon. Ces résultats peuvent nous amener à déduire que BL est une entreprise qui rémunère assez bien ses employés.

Le salaire peut jouer un rôle très important dans la stabilité des salariés dans l'entreprise, et cela constitue également une source de diminution de conflits.

2-2 Les renseignements concernant la démarche de prévention et de gestion des conflits : cet axe contient seize (16) questions. Elles concernent les conflits au travail.

Figure 11 : définition de conflit



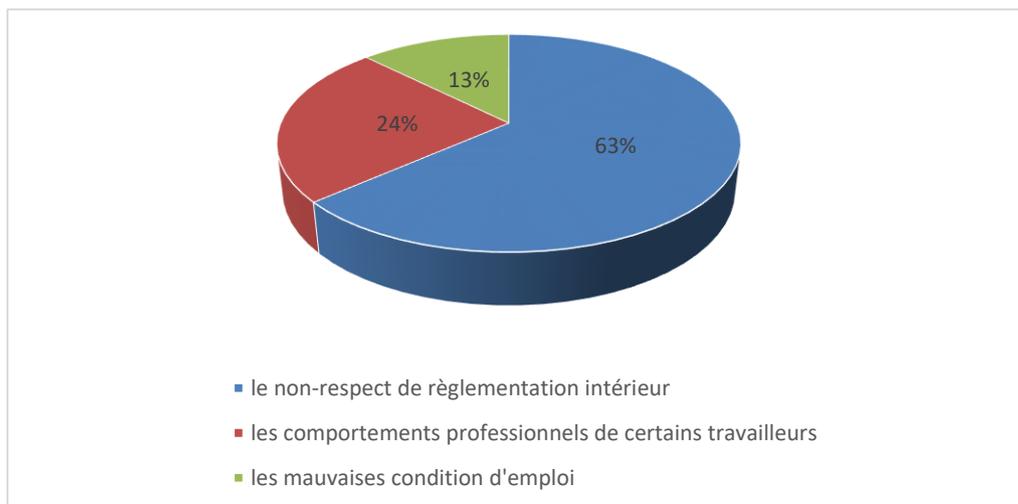
Source : établie par nous-même en s'appuyant sur les données de l'enquête

Cette figure nous montre que 37% des répondants définissent le conflit comme étant un malentendu entre deux individus, en second lieu, nous retrouvons les répondants qui définissent le conflit comme une incompatibilité d'objectifs et d'intérêts avec respectivement 30%, et 25% des répondants comme étant un désaccord entre les salariés et la direction, et enfin, ceux qui donnent une autre définition pour cette notion avec un pourcentage de 8%.

Parmi les autres définitions données par les employés de BL, on trouve :

- Un désaccord issu de mentalités différentes entre deux personnes
- L'intransigeance des parties (salariés et employeur)
- Divergences des opinions entre deux salariés

Figure 12 : les causes de déclenchement des conflits

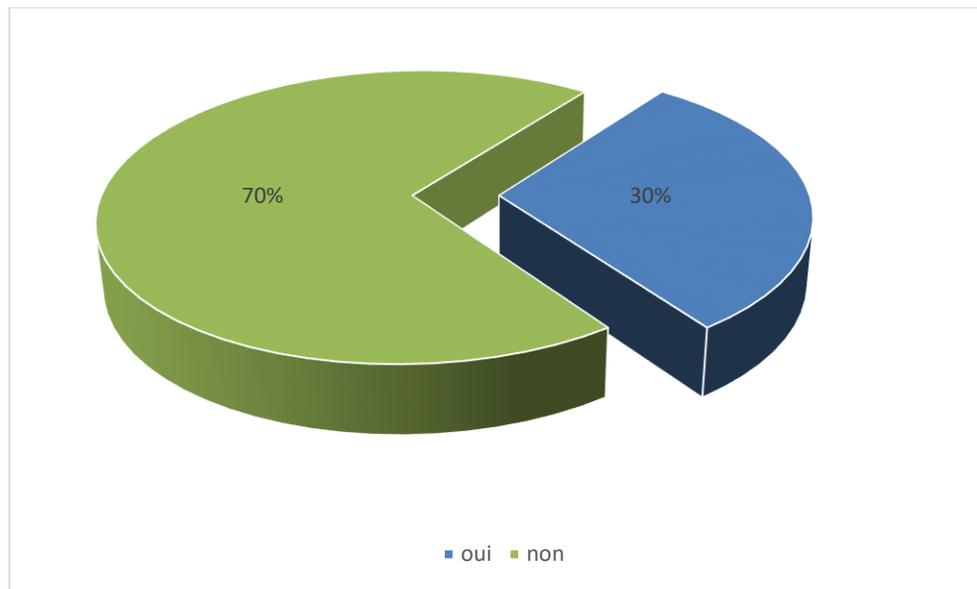


Source : établie par nous-même en s'appuyant sur les données de l'enquête

La figure ci-dessus, montre les opinions des répondants sur les causes de déclenchement d'un conflit au sein de leur entreprise. On constate que la majorité des répondants 63% pensent que c'est le non-respect de la règlementation intérieur qui est derrière le déclenchement d'un conflit, suivis de ceux qui ont répondu que sont les comportements professionnels de certains travailleurs avec un taux de 24% et enfin, le reste des répondants soit 13% ont affirmé que ce sont les mauvaises conditions d'emploi.

Ce qui nous amène à dire que la cause principale des conflits au sein de l'entreprise BL c'est le non-respect de règlementation intérieur, on suppose que ça peut être dû au fait que les travailleurs négligents la règlementation intérieure ou que la direction n'informe pas ses salariés sur cette règlementation intérieure.

Figure 13 : la confrontation d'un conflit

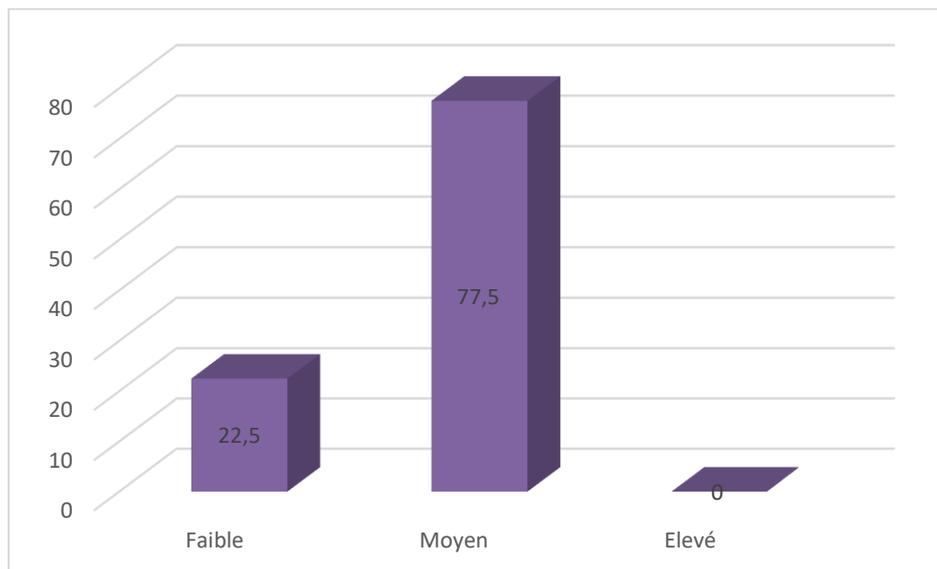


Source : établie par nous-même en s'appuyant sur les données de l'enquête

La majorité des répondants 70% ont confirmé qu'ils sont confrontés à un conflit dans leur milieu de travail. Par contre 30% n'ont jamais été confronté à des conflits dans leur milieu de travail. Ces résultats nous mènent à déduire qu'il existe un nombre important de conflits au sein de cette entreprise ou qu'ils existés, ce qui confirme que les conflits sont une réalité inévitable.

Tous les salariés qui ont répondu par oui, ont déclarés avoir fait face aux conflits individuels, cela nous conduit à dire que il n'y pas des conflits collectifs dans l'entreprise et cela confirme ce que le DRH et le juriste ont dit.

Figure 14 : la fréquence d'occurrence des conflits

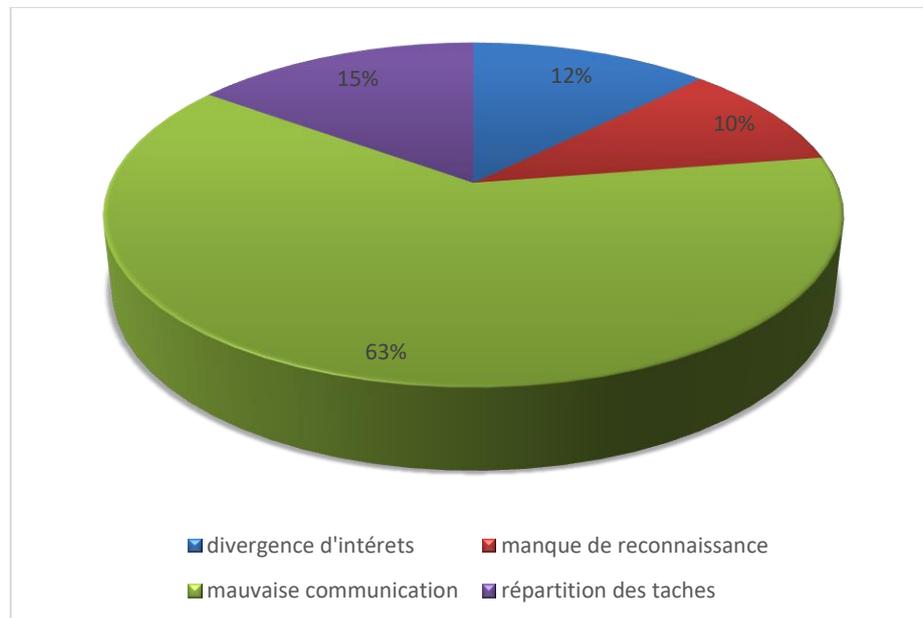


Source : établie par nous-même en s'appuyant sur les données de l'enquête

La première observation qui s'impose à la lecture de cet histogramme, est que 77,5% des travailleurs ont répondu que la fréquence d'occurrence des conflits est moyenne, 22,5% répondent que la fréquence des conflits est faible, par contre aucun salarié n'a vu que la fréquence des conflits est élevé.

Pour la catégorie qui trouve que la fréquence des conflits est faible, on suppose que ce sont les salariés qui n'ont jamais eus un conflit et ceux qui le considéré moyen sont les employés qui ont déjà vécu un conflit.

Figure 15 : source de conflit



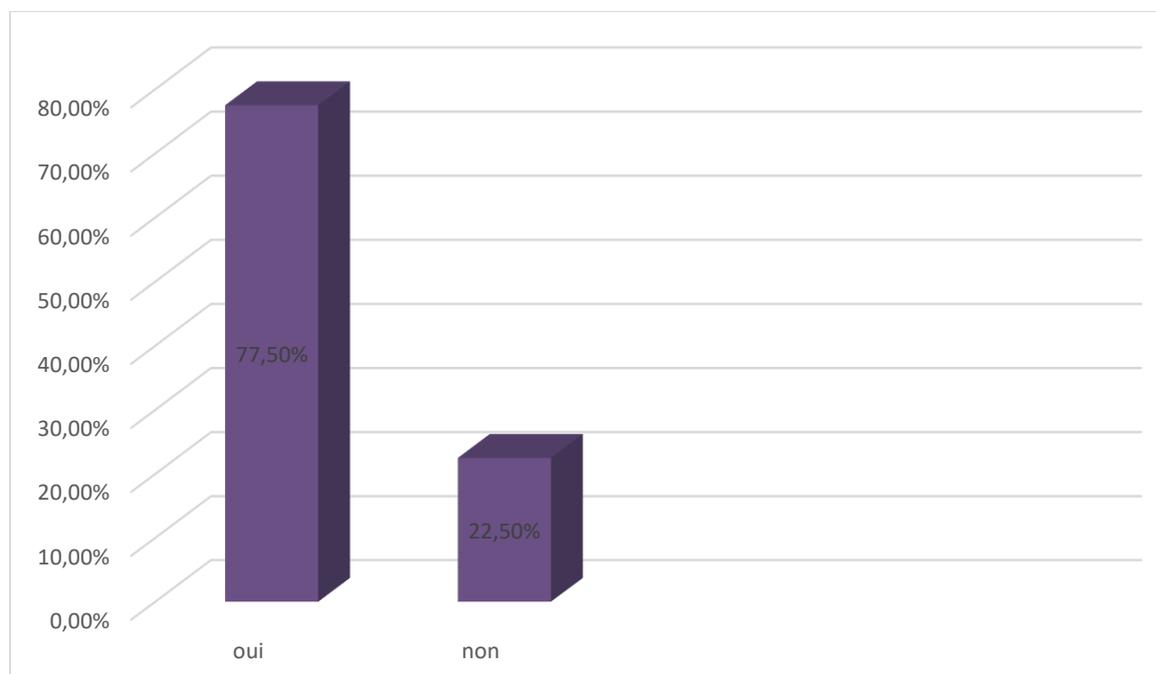
Source : établie par nous-même en s'appuyant sur les données de l'enquête

À travers cette figure, nous constatons que pour la majorité des répondants 63% mauvaise communication est la première source de conflit, suivis de ceux qui trouvent répartition des tâches comme la première source de conflit avec un pourcentage de 15%, puis ceux qui affirment que la source de conflit c'est la divergence d'intérêts 12%, enfin 10% pour ceux qui voient que la source de conflit c'est le manque de reconnaissance.

Ces résultats peuvent expliquer l'effet d'une mauvaise communication sur l'augmentation de taux des conflits, mais aussi le rôle d'une bonne communication dans la prévention des conflits.

Tous les enquêtés ont répondu par non (100%) par contre aucun salarié n'a répondu par oui. Les résultats constatés, peuvent être expliqués par le fait qu'il n'y a jamais eu de grève au sein de l'entreprise BL.

Figure 16 : résolution d'un conflit



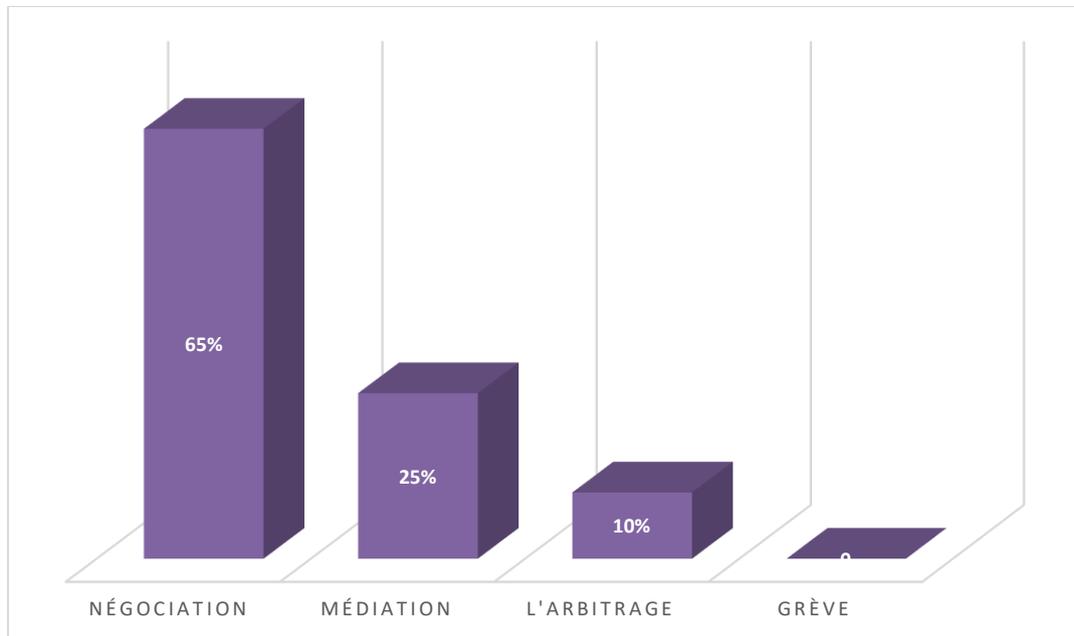
Source : établie par nous-même en s'appuyant sur les données de l'enquête

La première observation qui s'impose au lecteur de cet histogramme, est que 77.5% des employés ont répondu que les conflits sont résolus au sein de l'entreprise, Par contre 22.5% ont répondu que les conflits ne sont pas résolus. Ce qui signifie que les majorités des conflits sont résolus. On peut dire qu'il y a une gestion des conflits dans l'entreprise BL.

Pour les salariés qui ont répondu par oui, déclarons que ces conflits sont résolus par eux-mêmes ou leur supérieure hiérarchique ou par la commission AD HOC, Car ils stipulent qu'ils sont les plus habilités à agir et qu'ils disposent du pouvoir nécessaire pour régler le conflit.

Pour ceux qui ont répondu par non, ce sont des personnes qui n'ont pas déclaré ce conflit à la direction. On peut dire que sont des conflits étouffés. On suppose que l'entreprise BL ne possède pas une vieille sociale qui lui permettra de détecter ce genre des conflits.

Figure 17 : les stratégies de résolution des conflits

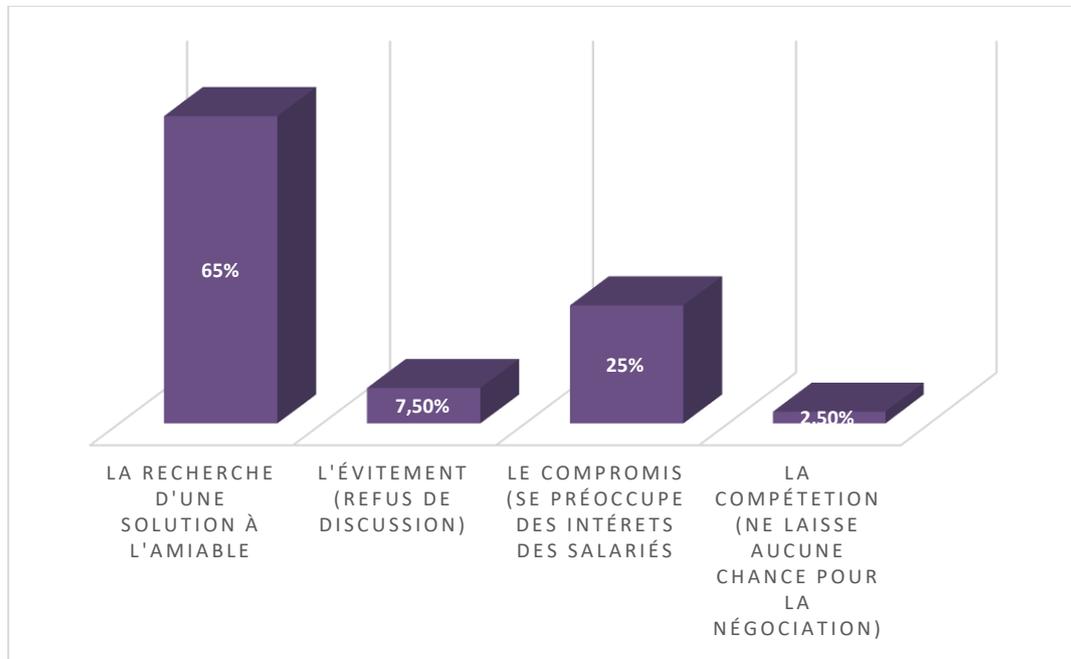


Source : établie par nous-même en s'appuyant sur les données de l'enquête

Au regard des résultats de l'histogramme ci-dessus on trouve que 65% des répondants voient que la négociation est la stratégie la plus efficace pour la résolution d'un conflit, suivis par la médiation à 25%, ainsi l'arbitrage estimé son pourcentage de 10%, alors que personne n'a préféré la grève.

D'ici nous concluons que la stratégie préférée pour la majorité des employés de BL pour résoudre leur conflit est la négociation. Cela peut être expliqué par le fait que la négociation c'est la seule stratégie qui permet de régler le conflit à l'amiable entre les protagonistes et qui donne plus de chance pour ces derniers pour aboutir à leur fin de résolution de conflit et assurer et faciliter la discussion entre eux.

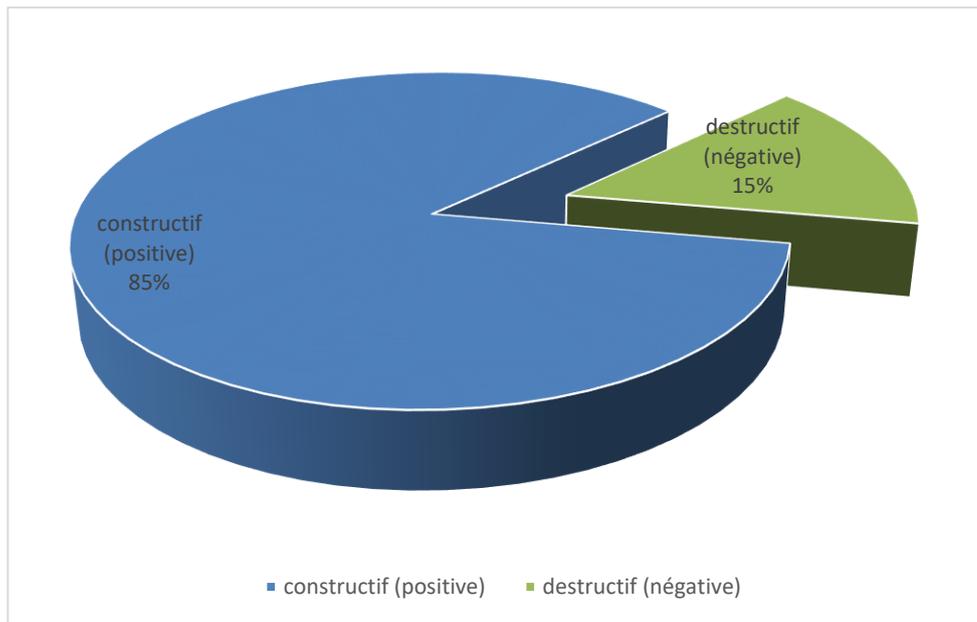
Figure 18 : l'attitude de direction face au conflit



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

Concernant l'attitude de la direction face à un conflit, l'histogramme ci-dessus montre que la direction cherche à trouver les solutions à l'amiable avec un taux de 65%, suivis de loin par le compromis 25%, l'évitement 7.5% enfin le taux le plus faible les compétitions avec un pourcentage de 2,5%. Le choix de l'entreprise de résoudre ses conflits à l'amiable peut s'expliquer par le fait qu'elle ne veut pas que ses conflits sortent à l'extérieur ce qui va nuire à l'image de l'entreprise et pour éviter de perdre du temps et de coût.

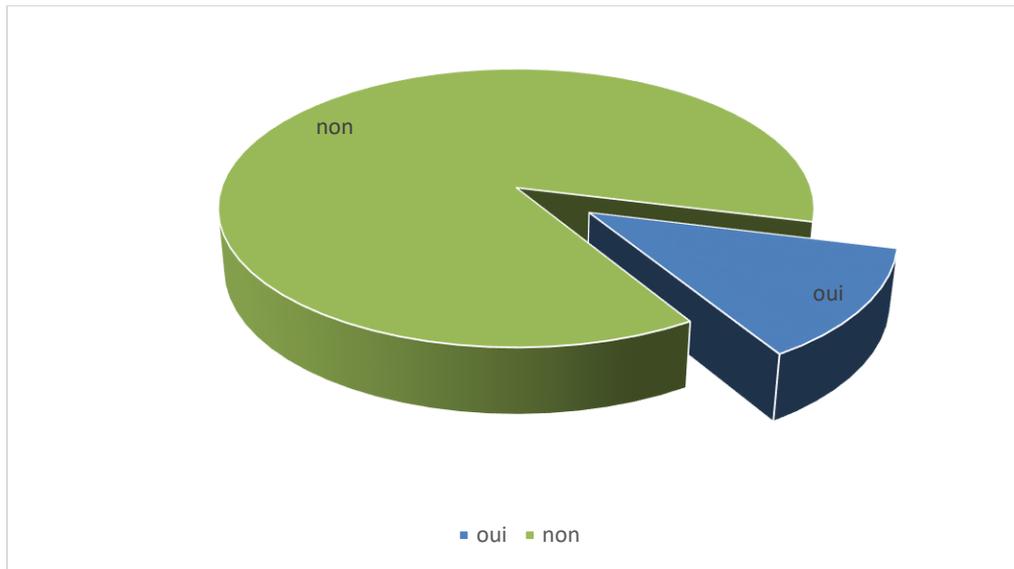
Figure 19 : le résultat du conflit sur le salarié



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

À la lecture de résultat de figure ci-dessus on remarque, que la grand majorité 85% des répondants, considèrent que les résultats de conflit comme étant positive, par contre uniquement 15% des salariés pensent que le conflit est destructif. Comme on le voit dans la théorie que le conflit est d'un côté constructif car il peut stimule l'innovation comme il est porteur de changement positive pour l'entreprise. Mais, s'il n'est pas géré convenablement il peut être destructif, il provoque des répercussions négatives sur la vie de l'entreprise comme la démotivation des salariés, l'augmentation de turnover et d'absentéisme.

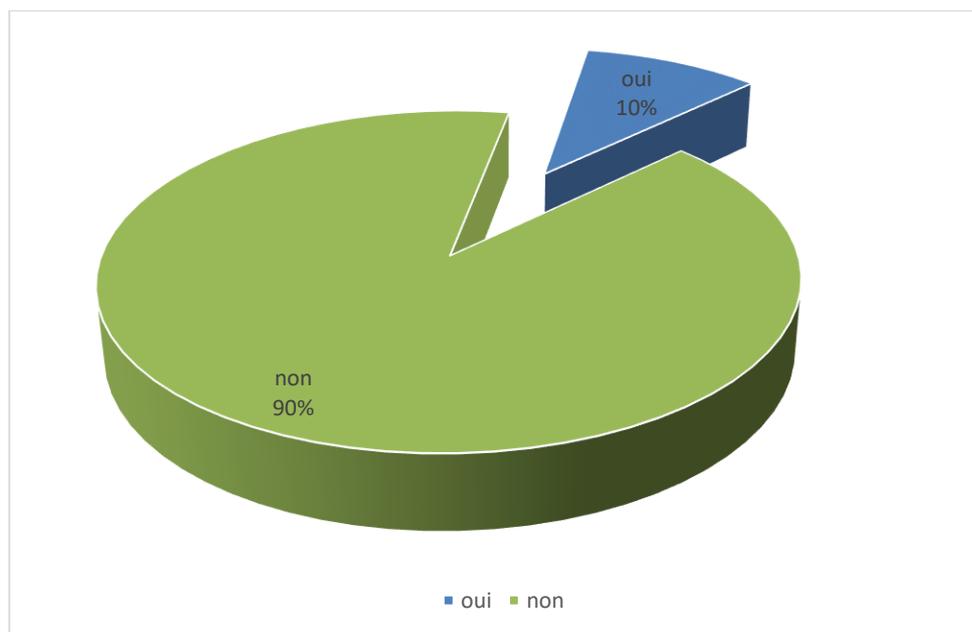
Figure 20 : la satisfaction face à la gestion des conflits



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

A la lecture de ces résultats, on constate que la grande majorité 85% des employés de BL sont satisfaits de la façon dont les conflits sont gérés au sein de l'entreprise, ces résultats peuvent montrer l'existence de bonnes pratiques en termes de gestion des conflits, et que la direction se préoccupe des problèmes des employés et est à l'écoute de ces derniers. Par contre 15% ne sont pas satisfaites.

Figure 21: l'existence de démarche de prévention dans l'entreprise



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

À la lumière des résultats présentés dans l'histogramme ci-dessous, on constate que la grande majorité des enquêtés 90% ont répondu qu'il n'existe pas de démarche de prévention au sein de leur entreprise, cela peut être lié au fait qu'ils ne sont pas informés de l'existence de cette démarche ou qu'ils la jugent inutile ou bien ils ne comprennent pas l'objectif des outils de prévention. Par contre, uniquement 10% répondus par oui c'est-à-dire il y a une démarche de prévention.

Pour les enquêtés qui répondent par oui c'est-à-dire qu'il existe une démarche de prévention, ils ont dit que cette démarche e fait par :

- Des réunions périodiques ;
- La communication et l'information ;
- Organisation des rencontres en dehors du cadre de travail et des sorties en groupe pour consolider la relation entre les travailleurs.

Conclusion

D'après l'analyse des résultats de notre enquête auprès des salariés de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE et de son directeur de ressources humaines et juriste afin d'examiner la démarche de prévention et de gestion des conflits, nous avons pu obtenir les conclusions suivantes :

- Les conflits qui touchent l'entreprise sont des conflits individuels, il n'y a pas des conflits collectifs d'après le DRH, et le juriste et ce que l'enquête quantitative a confirmé.
- Les principales causes des conflits au sein de l'entreprise BL c'est le non-respect de réglementation intérieure.
- La majorité des salariés de BL affirment que la négociation est la meilleure façon de régler un conflit
- Selon les données du terrain, nous avons remarqué que l'ensemble des enquêtés, nous ont confirmé que la résolution des conflits se fait principalement par la recherche d'une solution à l'amiable
- Il y a une démarche de prévention des conflits qui se fait de façon informelle

Conclusion générale

Arrivée au terme de ce travail sur la démarche de prévention et de gestion des conflits au sein de l'entreprise. Nous en concluons que les conflits sont une composante des risques psychosociaux, ils peuvent être présents partout, quels que soit la taille de l'entreprise ou son secteur d'activité, ils n'épargnent personne, les dirigeants comme les salariés peuvent y être exposés.

Le conflit est un sujet rarement évoqué au sein des entreprises. Cette situation relève un refus pour les dirigeants de voir en face ce qui est pourtant inévitable ; les conflits existent même si on essaie de les ignorer. Leurs prises en charge est importante afin d'éviter des répercussions qui peuvent nuire au bien être des salariés et de l'entreprise.

La gestion des conflits fait partie de l'une des opérations les plus délicates des responsables d'entreprise du fait de la complexité du facteur humain et de la difficulté d'arriver à un accord à l'amiable qui satisferait les deux parties en conflit. Donc pour agir contre un conflit, il est nécessaire de prévoir une communication entre les deux parties ce qui permettrait de garder le respect entre les interlocuteurs, de s'exprimer sans mécontentement et assurer le bon déroulement de la négociation.

L'objet de ce travail est de comprendre la démarche de prévention et de gestion des conflits dans un milieu de travail. Pour cela, nous avons effectué notre enquête auprès de l'entreprise Bejaia logistique. Pour mieux cerner notre thématique, nous avons émise la problématique suivante : **Comment prévenir et gérer les conflits au sein des entreprises ?**

La réponse à cette problématique, dépend de deux hypothèses que nous avons analysées et vérifiées au niveau de l'entreprise Bejaia logistique au travers des différents résultats obtenu, qui vont nous permettre d'infirmer ou de confirmer ces dernières.

Le recours au guide d'entretien et au questionnaire nous ont permis de répondre à nos hypothèses. La première d'ont l'intitulé est : « **les conflits font partie de la réalité quotidienne de la vie des organisations.** » La réponse du DRH en stipulant que les conflits sont inévitables, puisque l'entreprise est une entité sociale qui implique divers individus aux comportements et intérêts déferents, ce qui rend impossible d'éviter les conflits. Par ailleurs, les salariés de Bejaia

logistique confirment eux aussi l'existence de ces derniers, précisant qu'il y a un nombre important des conflits dans leurs milieux de travail. Dans ce sens cette hypothèse **est confirmée**.

La deuxième hypothèse intitulée « **les conflits génèrent des effets positifs sur l'entreprise**. » est aussi **confirmée**. En effet, la naissance de la résolution d'un conflit peut avoir un effet autant des effets nocifs sur l'entreprise que des effets positifs. Ils poussent les managers à trouver des solutions constructives au désaccord ou à la cause du conflit et améliorer ainsi les moyens et les conditions de travail. Les conflits doivent être considéré comme de véritables opportunités, ce qui les salariés de BL ont confirmé.

Ainsi, le conflit n'a pas de nature constructive ou destructive en soi, mais c'est la façon dont on l'aborde et le savoir-faire qu'on possède face à sa résolution, et sa prévention qui peut modifier son impact. Donc son effet est dépendant de la façon avec laquelle on le résout.

D'après les résultats de notre recherche on constate que la démarche de prévention des conflits au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISQUE se fait par des réunions périodiques afin de définir les tâches et informer les salariés sur le règlement intérieur et la surveillance du climat social a pour réduire l'occurrence des conflits.

Au sein de l'entreprise BL, le conflit individuel est le plus fréquents par contre le conflit collectif n'a jamais eu lieu. BL considère la négociation comme un outil de résolution de ses conflits, qui est Réputé pour être très efficace, vu qu'elle attache une grande importance aux Relations personnelles. Ces dernières génèrent un sentiment d'appartenance, ce qui implique que les salariés, dans la vie de l'entreprise, rétablissent la confiance et l'esprit de coopération entre les employés.

Un conflit résolu à l'amiable au travers d'une négociation avec un véritable accord permet de rééquilibrer le climat relationnel et apporte le changement constitution de l'entreprise.

En effet, pour parvenir à une gestion efficace de conflit, toute entreprise doit mettre en place des moyens pour prévenir ses conflits, et la bonne négociation et une bonne communication restent les meilleurs moyens.

Comme tout travail de recherche, nous avons nous aussi rencontrés des difficultés qui nous ont contraints à ne pas approfondir plus ce travail. Dont la plus importante reste toujours le temps restreint accordé à l'enquête de terrain, nous avons voulu avoir plus de temps pour

pouvoir assister à une situation de résolution de conflit, afin d'apporter plus de détails à la stratégie utilisée et les procédures suivies, de la naissance du conflit jusqu'à sa résolution, et enrichir notre travail à la fois.

Une autre difficulté, qui est la sensibilité de notre sujet de recherche qui empêche quelque peu, les enquêtés de nous fournir, dans les détails, toutes les informations nécessaires à l'étude.

Enfin, la taille de notre échantillon jugé trop petite, cela revient à l'indisponibilité des chauffeurs pour répondre à notre questionnaire.

La réalisation de ce mémoire nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances sur le sujet des conflits au travail, ce qui nous sera utile dans notre future carrière professionnelle dans les ressources humaines.

Bibliographie

I- OUVRAGES

1. BENEDICTE HAUBOLD « les risques psychosociaux identifier, analyser, prévenir les - risques humaines », édition Gaétan Moron, 1996.
2. BRUN C THERINE, « risque psychosociaux : stress, mal-être, souffrance,...Guide pour une démarche de prévention pluridisciplinaire », ARACT, 2007
3. BREARD RICHARD, PASTOR PEIRRE, « gestion des conflits », édition d'organisation, PARIS, 2002
4. CARRE CHRISTOPHE, « sortir des conflits avec les autres », Eyrolles, Paris, 2004
5. Code du travail, édition Berti, Alger, 2001
6. CHLOÉ GUILLOT-SOULEZ, « la gestion des ressources humaines, 8ème édition », Gualino, 2016
7. DOLAN, SOL et LAMOUREUX « Initiation à la psychologie du travail », édition Gaétan Moron, 1996.
8. DALE CANRNEGIE « comment dominer le stress et les soucis », édition Flamoration,Paris.
9. ERIC GOSSELIN, SIMON L. DOLAN, DENIS MORIN, « aspect humains des organisations, 5ème édition », Cheneliere, 2017
10. ÉLODIE MMONREUL, « prévenir les risque psychosociaux et améliorer la qualité de vie au travail, 4 ème édition », Donud, 2020
11. FRÉDÉRIC TEULON, « changement social et conflits », édition Mame, Paris, 2000.
12. GERARD VALLERY, SYLVAIN LEDUC, « les risques psychosociaux », presses universitaires de France, paris, 2012.
13. IGALENS JACQUES, LOIGNON CLAUDE, « prévenir les conflits et accompagner les changements », édition Maxima, Paris, 1997
14. JACQUES IGALENS, JEAN-MARIE PERETTI, « audit social meilleures pratiques, méthodes, outils », édition Eyrolles, Paris, 2016
15. JEAN-MARIE PERRETTI, « ressources humaines, 8ème édition », Vuibert, paris,2004
16. JEAN POITRAS, FRÉDÉRIC MOISAN, SOLANGE PRONOVOST, « gestion des conflits au travail », édition Québec-livres
17. JEAN PIERRE JULY, « évaluer les risques professionnels », édition AFNOR, paris, 2003.

18. JEAN-ÉDOUARD GRÉSY, RICARDO PRÉEZ NÜCKEL, PHILIPPE EMONT « gérer les risques psychosociaux performance et qualité de vie au travail, 2ème édition », Clairo cabaret, 2013
19. LOIC, FRANCIS et FRÉDÉRIQUE « gestion des ressources humaines », édition DUNOD, 1999.
20. LAËTITIA LETHIELLEUX, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5ème édition », Lextenso Gualino, paris, 2011-2012
21. LANDER HUBERT, « le guide des relations sociales dans l'entreprise », édition Eyrolles, 2007
22. LOIC, FRANCIS et FRÉDÉRIQUE « gestion des ressources humaines », édition DUNOD, 1999.
23. LANDER HUBERT, « le guide des relations sociales dans l'entreprise », édition Eyrolles, 2007
24. MARTHE DAIN-T-LAURENT, « comment se protéger contre le bitchage et le harcèlement psychologique et sexuel », les éditions Québec-livres, 2021.
25. MADELEIN GRAWITZ, « lexiques des sciences sociales, 7ème édition », Dolloz, paris, 2002.
26. NICHAN MARGOSSIAN, « risques professionnels caractéristique, réglementation, prévention, 2ème édition », DUNOD, paris, 2003.
27. OLIVIER HERBACH, KARIM MIGNONAC, NATHALIE RICHEBÉ, « les ressources humaines de A à Z », édition Dunod, Paris, 2009
28. PICARD DANIELLE, « la vielle sociale, collection gestion », édition Vuilbert, Paris, 1991
29. PERETZ HENRI, « les méthodes en sociologie- observation-», édition la découverte, Paris, 1998
30. RAYMOND QUIVY, LUC VAN COMPENHOUDT, « manuel de recherche en science sociale, 3 ème édition »
31. ROY, « droit de travail », 19eme édition, édition Dunod, paris, 2015
32. SAMUEL LEGRAND, STÉPHANE MOUSSET, « la gestion de conflits pour les nuls », édition First, Paris, 2017
33. Système de résolution des conflits du travail, publié par centre international de formation d'organisation internationale du travail, 2014

34. STÉPHANIE DEMOULIN, « psychologie de la médiation et de la gestion des conflits », édition Mardaga, 2021
35. SAVARESSE ERIC, « méthodes des sciences sociales », édition ellipse, Paris
36. THIERRY GARBY, « la gestion des conflits », édition Economica, 2004

II-Dictionnaire

- 1-Dictionnaire ALAIN REY, le robert, 2000
- 2-Dictionnaire la Rousse

III- Sites

1. https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/stresscovid_fr.pdf
2. NADJIB TALBI, « harcèlement au travail : ce que dit la loi algérienne » disponible sur <https://fr.linkedin.com/pulse/harc%C3%A8lement-au-travail-ce-que-dit-la-loi-alg%C3%A9rienne-nadjib-talbi>
3. TOUATI KHALED, règlement des conflits travail, disponible sur <https://www.legavox.fr/blog/khaled-touati/reglement-conflits-individuels-travail-8268.htm>

Annexes

Annexe 01

Le guide d'entretien

- 1) Quelle est votre définition du conflit ?
- 2) À quel type de conflit faites-vous face le plus souvent ?
- 3) Quel sont les principales causes de ces conflits ?
- 4) Quel est l'impact de l'existence de conflit au milieu de travail ?
- 5) Est-ce que le conflit est évitable ou inévitable ?
- 6) Existe-il une démarche de prévention des conflits au sein de votre entreprise ? pourquoi le faire ? et comment le faire ?
- 7) Quel outil mettre en place au sein d'un milieu de travail afin de prévenir les conflits ?
- 8) Faites-vous des réunions périodiques afin de prévenir les conflits ?
- 9) Réalisez-vous des enquêtes de climat social ?
- 10) Quel est le processus suivez-vous pour résoudre un conflit ?
- 11) Quel est le processus à suivre en cas d'échec de la gestion des conflits ?

Annexe 02

Questionnaire

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de cycle Master deux en science de gestion spécialité « management des ressources humaines » ayant pour thème « Démarche de gestion et de prévention des conflits au sein d'une entreprise ».Cas Bejaia Logistique

Et afin de collecter les informations nécessaires à la réalisation de ce travail nous vous demandons de bien vouloir répondre à ce questionnaire avec précision.

L'anonymat des personnes qui vont répondre à ce questionnaire sera totalement préservé et les résultats de cette enquête ne seront utilisés qu'à des fins purement scientifiques.

Nous vous remercions à l'avance pour votre collaboration, et veuillez croire l'expression de notre grand respect.

D)- les données socioprofessionnelles concernant le répondant :

1- Genre :

Masculin

Féminin

2- Tranche d'âge :

20-29

30-39

40-49

50-59

3- Niveaux d'instruction :

Primaire

Secondaire

Moyen

Universitaire

4- catégorie socioprofessionnelle :

Cadre supérieur

Agent de maîtrise

Cadre

Agent d'exécution

5- Ancienneté :.....ans

6- Salaire :

Moins de 20000 DA	<input type="checkbox"/>	Entre 20000 et 30000 DA	<input type="checkbox"/>
Entre 30000 et 40000 DA	<input type="checkbox"/>	Plus de 40000 DA	<input type="checkbox"/>

II)- Renseignements concernant la démarche de gestion et de prévention des conflits :

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

Un désaccord entre les salariés et la direction	<input type="checkbox"/>
Une incompatibilité d'objectifs et d'intérêts	<input type="checkbox"/>
Un malentendu entre deux individus	<input type="checkbox"/>
Autres :	

2- Selon vous, quelles sont les causes de déclenchement des conflits sur un lieu de travail ?

Le non-respect de règlementation intérieur	<input type="checkbox"/>
Les comportements professionnels de certains travailleurs	<input type="checkbox"/>
Les mauvaises conditions d'emploi	<input type="checkbox"/>

3- avez-vous déjà été confrontés à un conflit sur votre lieu travail ?

Oui Non

4-À quels types de conflits faites-vous face le plus souvent ?

.....

5- À qui vous vous adressez pour résoudre vos conflits ?

.....

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

Faible Moyen Elevé

7- d'après vous, quelle est la source de ces conflits ?

Divergence d'intérêts	<input type="checkbox"/>	mauvaise communication	<input type="checkbox"/>
Manque de reconnaissance	<input type="checkbox"/>	répartition des tâches	<input type="checkbox"/>

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

Oui Non

9- Si oui, quelle était cette sanction ?

.....

10- Est-ce que ces conflits résolus ?

Oui par qui ?.....

Non pourquoi ?.....

11 - Selon vous, quelle est la stratégie la plus efficace pour la résolution des conflits ?

La négociation

La médiation

L'arbitrage

La grève

12- Lors de l'éclatement du conflit, comment la direction a-t-elle réagit ?

La recherche d'une solution à l'amiable

L'évitement (refus de discussion)

Le compromis (se préoccupe des intérêts des salariés)

La compétition (ne laisse aucune chance pour la négociation)

13- Le résultat du conflit, était-il pour vous ?

Constructif (positive)

Destructif (négative)

14- Etes-vous satisfaits de la façon dont les conflits sont gérés par entreprise ?

Oui

Non

15- Existe-il une démarche de prévention des conflits au sein de votre entreprise ?

Oui

Non

16- Si oui, quelle est cette démarche ?

.....

Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale	1
Chapitre I : les risques psychosociaux	
Introduction	4
Section 01 : les notions théoriques sur les risques psychosociaux.....	5
1- Les difficultés d'émergence de la notion des risques psychosociaux.....	5
2- Les risques psychosociaux.....	6
2-1 Définition de risque	6
2-2 Définition des risques psychosociaux	6
3- Les facteurs des risques psychosociaux	7
4- Les conséquences des RPS	8
Section 02 : les types des risques psychosociaux et leurs facteurs et	
conséquences	10
1- Les types des RPS.....	10
1-1le stress	10
1-1-1 Définition du stress.....	10
1-1-1 Types de stress.....	11
A- Le stress aigu.....	11
B- Le stress chronique	11
1-1-2 les facteurs de stress.....	11
A- facteur liés aux relations interpersonnelles.....	12
B- facteurs liés au contexte de l'entreprise	12
C- facteurs liés à la tâche	12
1-1-3 les conséquences du stress.....	12
1-2 le burn out (l'épuisement professionnel)	14
1-2-1 Définitions	14
1-2-2 Les facteurs du burn out	14

1-2-3 Les conséquences de burn out	14
1-3 la violence.....	15
A- les violences externes	15
B- les violences internes	15
1-3-1 les facteurs de la violence.....	15
1-3-2 les conséquences de la violence	16
1-4 Le harcèlement	17
A- harcèlement moral (psychologique)	17
B- harcèlement sexuel	17
1-4-1 les facteurs de harcèlement moral et sexuel.....	18
1-4-2 les conséquences du harcèlement moral et sexuel.....	18
1-5 les situations de malaise au travail.....	19
1-6 les conflits	19
1-6-1 la définition de conflit.....	19
1-6-2 les facteurs de conflit (source).....	19
1-6-3 les conséquences des conflits.....	20
Section 03 : la prévention des risques psychosociaux.....	21
1-Définition de prévention	21
2-La méthodologie de prévention des RPS.....	21
3-Les niveaux de prévention des RPS	22
3-1 préventions primaires.....	22
3-2 préventions secondaires	22
3-3 préventions tertiaires	23
4-Le processus de prévention des RPS.....	23
5-les acteurs à mobiliser	25
5-1 les acteurs internes.....	25
5-2 les acteurs externes.....	26
Conclusion	27

Chapitre II La gestion des conflits

Introduction.....	28
Section 01 :Les conflits au travail.....	29
1- Définition des conflits	29
2- Les Sources de conflit.....	29
3- Les phases d'évolution du conflit.....	30
3-1 Phase de latence.....	30
3-2 Phase de détérioration des relations.....	30
3-3 Phase de coercition.....	31
4- Les niveaux de conflit.....	31
4-1 Selon les acteurs	31
4-1-1 Le conflit intrapersonnel	31
4-1-2 Le conflit interpersonnel	31
4-1-3 Le conflit intragroupe.....	31
4-1-4 Le conflit intergroupe	31
4-2 Selon la position hiérarchique.....	32
4-2-1 Le conflit vertical	32
4-2-2 Le conflit horizontal	32
5- Les typologies des conflits.....	32
5-1 Conflits individuel	32
5-2 Conflits collectif.....	32
5-3 Conflits d'intérêt.....	32
5-4 Conflits de valeurs ou conflits idéologique	32
5-5 Conflits cognitifs	33
5-6 Conflits d'objectifs	33
5-7 Conflits d'erreur	33
5-8 Conflits tangibles	33
5-9 Conflits mimétique	33
5-10 Conflits de génération	33
5-11 Les conflits de concurrence ou de rivalité.....	33
6- Les formes de conflits	34
6-1 Le conflit latent ou larvé	34
6-2 Le conflit refoulé	34

6-3 Le conflit ouverts/déclarés	34
7- Les causes et racines du conflit	34
8-Les Conséquences du conflit.....	35
8-1 Les conséquences constructives.....	36
8-2 Les conséquences destructrices	36
Section 02 : la prévention des conflits.....	37
1- définition.....	37
1-1 Formation des individus aux fonctionnements humains	37
1-2 Extirper le problème à la racine	38
1-3 Définir clairement les règles à l'avance et s'assurer qu'elles sont respectées	38
2- Les outils de prévention des conflits	38
3- 2-1 La vielle sociale.....	39
4- 2-2 Observation sociale	39
5- 2-3 Audit social.....	39
3- Le rôle du DRH dans la prévention des conflits.....	40
Section 03 : la gestion des conflits et la réglementation algérienne.....	41
I. Les stratégies de gestion des conflits	41
1-Les stratégies génériques.....	41
1-1 L'Évitement	42
1-2 L'Accommodation	42
1-3 Le Compromis	43
1-4 Collaboration.....	44
1-5 La compétition	45
2-Les stratégies spécifiques	45
2-1 La Négociation	45
2-2 La conciliation.....	48
2-3 La Médiation	49
2-3-a La différence entre médiateur et conciliateur	49
2-3-b Processus de médiation	50
A-Présentation, installation d'un climat favorable et instauration des règles de travail.....	50
B- Exposé des faits, à tour de rôle, par les personnes en conflit	50
C- Recherche de solutions	50

D- Formulation d'un accord et transcription écrite. Signature du contrat par les protagonistes	50
2-4 L'arbitrage	50
2-4-a) Les types d'arbitrage.....	51
2-4-b) Les raisons de recourir à l'arbitrage	51
2-5 La grève	51
2-6 Blocage patronal.....	52
II-La gestion des conflits selon la réglementation algérienne	52
1) Le conflit individuel.....	52
A) Les procédures du règlement des conflits individuels	53
A-1) La saisine de l'inspection du travail	53
A-2) La saisine du bureau de conciliation	53
A-3) Les procès-verbaux établis par le bureau de conciliation	54
A-3-a) La mise en exécution du procès de conciliation.....	54
A-3-b) L'inexécution de l'accord de conciliation	54
A-4) La saisine du tribunal en cas de non conciliation et exécution du jugement	54
2- Conflit collectif	54
2-1) Définition	54
2-2) La prévention et règlement des conflits collectifs.....	55
2-2-a) Les parties au conflit.....	55
2-2-b) Les réunions périodiques.....	55
2-3- Les procédures du règlement des conflits collectifs.....	56
2-3-a) La conciliation.....	56
2-3-b) La médiation	57
2-3-c) L'arbitrage.....	57
2-3-e) La grève	58
Conclusion.....	60

Chapitre III : La gestion des conflits dans SARL Bejaia Logistique

Introduction	61
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	62
1- Identification de l'entreprise BÉJAIA LOGISTIQUE.....	62
2- Historique	62
3- Les activités et les missions de l'entreprise	63
3-1 Activités	63
3-2 Missions	64
4- Les objectifs	64
4-1 Économique.....	64
4-2 Social.....	64
4-3 Environnement	64
4-4 Stratégique.....	65
4-5 Financier.....	65
4-5 Commercial	65
5-Les principaux clients de l'entreprise BL.....	65
6-Les Opportunité de BL.....	65
6-1 Le marché est plus demandeur	66
6-2 Émergence des entreprises exportatrices	66
1- Les menaces de l'entreprise BL.....	66
7-1 Émergence des entreprises de transport concurrentes	66
7-2 Création de nouvelles plateformes logistiques	66
8-L'organigramme de l'entreprise	67
Section 02 : la méthode de la recherche (enquête sur le terrain)	68
1-Méthodologie de recherche	68
2-La démarche de collecte de données.....	68
2-1 La démarche qualitative.....	68
2-1-1 L'entretien	69
2-1-2 L'observation	69
2-2 La démarche quantitative	69
2-2-1 Questionnaire.....	69
3-Les techniques adoptées.....	70
4-Les techniques de traitement des données.....	70

5-L'échantillon.....	70
6-Structure et déroulement de l'entretien	71
7-Structure et déroulement de questionnaire.....	71
Section 03 : analyse et interprétation des résultats	72
1-Analyse et interprétation des résultats des entretiens	72
2-Interprétation des résultats d'enquête par questionnaire.....	79
2-1-Les données personnelles de l'échantillon de la recherche	79
2-2 Les renseignements concernant la démarche de prévention et de gestion des conflits.....	85
Conclusion	96
Conclusion générale	97
Bibliographie.....	100
Annexe	
Table de matières	
Résumé	

Résumé

Le concept des risques psychosociaux est très vaste et multidisciplinaire, ainsi nous nous sommes focalisés dans ce travail sur l'une des formes les plus répandues et fréquentes dans les milieux professionnels à savoir « les conflits ». Le conflit représente une des préoccupations fondamentales des organisations. Il pose un défi complexe et universel pour tous les acteurs de l'entreprise, il peut avoir des conséquences à la fois fonctionnelles et dysfonctionnelles. Une gestion efficace des conflits est indispensable si l'on veut obtenir des résultats productifs.

De ce fait, l'objectif de notre travail de recherche vise à connaître les modes et techniques de prévention et de gestion des conflits, pour cela nous avons mené notre enquête auprès de l'entreprise Bejaia Logistique.

ملخص

إن مفهوم المخاطر النفسية والاجتماعية واسع للغاية ومتعدد التخصصات، لذلك ركزنا في هذا العمل على أحد أكثر الأشكال انتشاراً وتكراراً في العمل، وهو "النزاعات". الصراع هو أحد الاهتمامات الأساسية للمنظمات. إنه يمثل تحدياً معقداً وعالمياً للجميع من في الشركة، ويمكن أن يكون له عواقب وظيفية وغير فعالة. الإدارة الفعالة للنزاع ضرورية إذا أردنا تحقيق نتائج مثمرة.

لذلك فإن الهدف من عملنا البحثي يهدف إلى معرفة أساليب وتقنيات منع النزاعات وإدارتها، ولهذا أجرينا بحثنا في شركة بجاية للخدمات اللوجستية

The summary

The psychosocial risk concept is very broad and multidisciplinary. Thus, we focused in this work on one of the most widespread and common forms in the workplace, namely "conflicts". Conflict is one of the fundamental concerns of organizations. It poses a complex and universal challenge for all company's actors; it can have both functional and dysfunctional consequences.

Effective conflicts management is essential to achieve productive results. Therefore, the objective of our, is to know the methods and techniques of conflicts prevention and management for that, we conducted our survey in Bejaia Logistics Company.