



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane MIRA Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département de sociologie

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie

Option : Sociologie de l'organisation et du travail

Thème :

*L'impacte des conflits du travail sur le fonctionnement de
l'entreprise*

Cas pratique : CEVITAL Bejaia

Réalisé par :

- MEBARKI Wissam
- SAIDANI Samira

Encadré par :

Dr. Ameer Smail

Année Universitaire: 2021/2022

REMERCIEMENT

*Avant tout, nous remercions “dieu” le tout puissant de nous avoir donné
volonté et la patience afin d’effectuer ce modeste travail.*

*Nous tenant à remercier notre encadreur AMEUR SMAIL pour son
aide et son orientation.*

*Nous remercions également l’ensemble du personnel de l’entreprise CEVITAL
pour sa disponibilité et sa contribution à notre modeste travail.*

*Nous remercions aussi tous nos enseignants auxquels on témoigne notre
reconnaissance pour leur contribution à notre formation.*

*Enfin, sans oublier, la famille, les amis et toute personne aillant contribué de près
ou de lion à la réalisation de ce travail.*

DÉDICACE

*C'est avec un cœur plein de joie que je dédie ce modeste travail,
A mes chers parents, qui m'ont fait connaître les portes du savoir, pour leur
compréhension et leur soutien, je prie dieu le tout puissant de les protéger
du mal et les récompenser*

A ma chère sœur Nessrine

A mes chers frères Ryadh et Raouf

A ma deuxième famille Benlounis

A ma chère copine Hind

A tous ceux et celle que j'aime et que je n'ai pas cités.

wissam

DEDICACE

JE DEDIE CE TRAVAIL :

MA TRES CHERE MERE **BAYA**
QUOI QUE JE FASSE OU QUE JE DISE,
JE NE SERAI POINT A TE REMERCIE
COMME IL SE DOIT.
TON AFFECTION ME COUVRE ET TA
PRESENCE A MES COTES A TOUJOURS
ETE MA SOURCE DE FORCE ET
D'ESPOIR POUR AFFRONTER LES
DIFFERENTS OBSTACLES.

AMON TRES CHERE PERE **SAÏD**
TU AS TOUJOURS ETE A MES COTES POUR ME SETENIR ET M'ENCOURAGER, TU
AS SACRIFE TA VIE, TA JEUNESSE POUR QU'ON AVANCE DANS LA VIE, MERCI
POUR LES VALEURS NOBLES, L'EDUCATION ET LE SOUTIEN PERMANENT VENU
DE TA PART, QUE CE TRAVAIL TRADUIT MA GRATITUDE ET MON AFFECTION.

« QUE DU SANTE ET LANGUE VIE A VOUS TOUS LES DEUX »

A MES CHERS FRERES **HOCINE ET NASSIM**

A MES CHERS SŒURS **NADIA ET DAHBIA**

A MES NEVEUX ET MA NIECE

A LA FAMILLE **SAIDANI**

A MES CHERS AMIS

ENFIN JE REMERCIE TOUS CEUX QUI ONT CONTRIBUE DE PRES OU DE LOIN
POUR LA REALISATION DE CE MEMOI

S. SAMIRA FULLA

Liste des abréviations :

N°	Les abréviations	Sens
1	RH	Ressources humaines
2	GRH	Gestion des ressources humaines
3	UGTA	Union générale des travailleurs Algérienne
4	DRH	Direction des ressources humaines

La liste des figures :

N°	Figure	Page
1	Structure fonctionnelle	19
2	Structure hiérarchique	20
3	Structure divisionnelle	21
4	Structure matricielle	22
5	La structure hiérarchico-fonctionnelle	23
6	Les phases des conflits	39
7	Organigramme de la direction des ressources humaines	61

Liste des tableaux :

N°	Titre	Page
1	La répartition des enquêtes selon le sexe	63
2	La répartition des enquêtes selon la catégorie d'âge	63
3	La répartition des enquêtes selon la situation matrimoniale	64
4	La répartition des enquêtes selon le niveau d'instruction	64
5	La répartition des enquêtes selon le statut professionnel	65
6	La répartition des enquêtes selon l'ancienneté dans l'entreprise CEVITAL	66
7	Le concept du « conflit » selon l'ancienneté	67
8	L'existence des conflits en milieu de travail selon le sexe	68
9	Les conflits en milieu de travail souviennent-ils	69
10	Les personnes touchées par le conflit selon l'ancienneté	70
11	L'effet de conflit	70
12	Le manque de la reconnaissance, communication et interaction déclencher un conflit	71
13	Type de conflit selon le sexe	71
14	La concurrence au travail crée les formes de conflit	72
15	La forme du travail, individuelle ou en groupe peut-crée des conflits	72
16	Le conflit, la conciliation est-elle toujours possible	73
17	Eviter un climat conflictuel	73
18	La nature de conflit selon les catégories socioprofessionnelles	74
19	La cause des conflits selon les catégories socioprofessionnelles	75
20	Dan le secteur privé un employeur peut-il interdire de faire les grèves	76
21	Les conflits et les grèves influencent-ils sur l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise	76
22	La protection dans les mouvements des grèves	77

23	La possibilité de régler les problèmes	77
24	Fréquence d'évaluée le travail en groupe	78
25	Manière de gestion de l'entreprise	78
26	L'entreprise essaie d'éviter les conflits à travers une démarche de prévention	79
27	Les outils utilisés pour éviter les conflits selon les catégories socioprofessionnelles	79
28	Les conflits et les grèves dans l'entreprise paralyse partiellement l'activité de l'entreprise	80

SOMMAIRE

Introduction

Chapitre I : le cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons de choix de thème :.....	4
2. les objectifs de la recherche :	4
3. La problématique :	5
4. Les hypothèses :	7
5. La définition des concepts clés :.....	7
6. Méthode et technique utilisé :	10
7. L'échantillonnage :.....	12
8. les difficultés de la recherche :.....	12

Chapitre II : le fonctionnement de l'entreprise

I. Le fonctionnement de l'entreprise :.....	13
2. Les principales fonctions de l'entreprise :.....	14
3. Définition de structure :.....	17
4. Les caractéristiques d'une structure :.....	18
5. Structure de l'entreprise :.....	18
6. La fonction managériale :.....	24
7. Comment assurer le bon fonctionnement de l'entreprise ?.....	27

Chapitre III : les conflits de travail

Section 1 : Les conflits du travail

1. Définition du conflit :.....	31
1.2. Définition des conflits au travail :	32
2. Les origines des conflits :.....	32
3. Les formes de conflit :.....	33
4. les types de conflit :.....	34
5. Les sources du conflit :.....	36
6. La nature des conflits au travail :	38
7. La dynamique du conflit du travail :	39
8. Les causes des conflits au travail :	42

9. Les conséquences des conflits au travail :.....	42
10. Les avantages et inconvénients des conflits :	43
11. Le syndicat :.....	4412.
Les conflits dans l'entreprise algériens :	45

Section 2 : la gestion des conflits dans l'entreprise

1. Comment traiter un conflit ?	47
2. Les outils de gestion des conflits :	48
3. La notion juridique de la prévention des conflits :.....	53
4. Prévenir les conflits :.....	53

ChaitreIV: cadre pratique de la recherche

1. Présentation de l'organisation d'accueil :	56
2. Analyse et interprétation des résultats	63
3. La vérification des hypothèses :.....	81

Conclusion

Liste bibliographique

Les Annexes

INTRODUCTION

Introduction

Les sciences sociales est un l'ensemble des sciences ayant pour objet d'étude les attitudes, les professions et les pratiques, et les relations et systèmes sociaux, les recherches Qui ont été déjà fait sur les phénomènes sociaux et la dynamique peuvent être considérés comme avantages des sciences sociales.

La sociologie est parmi ces sciences, elle s'intéresse à l'étude des relations, actions et les représentations sociales par lesquelles se constituent les sociétés, elle vise à comprendre comment les sociétés fonctionnent et se transforment donc c'est la discipline à savoir un ensemble de méthode d'observation, de manière de penser et de cadre d'analyse qui s'applique à un ensemble illimitée de phénomène et de conflits sociaux.

La GRH est l'un de ces disciplines qui contient un ensemble des aspects effectués dans une entreprise, dans le but de constituer et de développer un potentiel humain capable de produire, de s'enrichir et de s'adapter aux changements dans lesquels l'entreprise est soumise. Ces changements se fonction des stratégies techno- économique autonomes ou imposé par l'environnement.

Selon Valle Mont la GRH est une fonction qui comporte plusieurs activités dominantes à savoir : la gestion des salaires, la gestion des carrières, la gestion de la formation, les relations humaines, l'application du droit de travail.

Patrick Roussel à défini la GRH comme ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise, l'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en veux de la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La GRH donc occupe des stratégies et des moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnelles et la logistique de soutien à fin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs soulignées par l'entreprise.

Dans un environnement économique et social marqué par des complexités et des incertitudes, l'entreprise se présente comme ensemble de compétences, moyens humains, matérielles, managériales, financières qui se réunissent pour réaliser un milieu efficace dans son domaine et une unité autonome qui produit des biens et services destinés à la vente.

Introduction

Le mode de fonctionnement et d'organisation des entreprises repose sur certaines caractéristiques communes, il est influencé par la stratégie, le métier, la taille, la maturité, l'histoire et la culture de l'organisation, l'activité d'une même entreprise est répartie au sein de diverses fonctions.

Les organisations fonctionnant grâce aux quotidiennes d'un ensemble d'individus la qualité de ces relations humaines est souvent jugées déterminante pour la performance de l'organisation et la réussite de chacun, si la collaboration des membres d'une organisation entre eux et avec la direction est essentielle, elle est toute fois souvent délicate à obtenir.

Le thème de conflit occupe une place importante chez les sociologues classique de 20^e siècle. Karl Marx à développé une théorie de conflit qui considère les institutions sociales et économiques comme des outils de lutte entre les personnes, les classes et entre divers groupes sociaux, religieux et autres. Cette théorie concéder que la société est en perpétuel conflit, en raison de la concurrence pour des ressources limitées et que l'ordre social est maintenu par la domination et le pouvoir (chef d'entreprise et un simple salarié). Alors les situations conflictuelles se trouvent partout dans la vie social est professionnelle.

Le conflit dans le monde de travail est une forme de divergence entre les intérêts d'un où plusieurs travailleurs qui se développe Au sein d'une entreprise où organisation, il peut s'agir d'un désaccord entre les employés où entre les employés et la direction (responsables), ce type de conflit est peut être la cause de différents facteurs tels que le manque de communication, l'incompatibilité des caractères, le harcèlement moral au travail, entre autres les conflits du travail sont inhérents à l'activité des entreprises elle affectent l'environnement du travail, si elle sont résolues favorablement elle peuvent aider l'entreprise à améliorer ses pratiques et à atteindre une plus grande productivité ici on peut dire que ce conflit est positive c'est le chef d'entreprise (gestionnaire ,manager) devrait être en charge de résoudre ce conflit et de chercher à offrir un meilleur environnement de travail où les employés peuvent développer leurs capacités Au maximum.

Mais si le conflit n'est pas résolu, l'entreprise peut perdre où ne pas attirer un capital humain précieux est cela on peut le considérer comme un conflit négative, donc il est important que ces désaccords soient rapidement identifiés et traités par des stratégies fiables.

Introduction

Selon ce constat sociologique, nous avons choisi une étude ayant pour thème « l'impact des conflits du travail sur le fonctionnement de l'entreprise » cette étude a été réalisée au sein de l'entreprise privé CEVITAL Bejaia.

On organise ce travail en trois parties : La première partie précédée d'un cadre méthodologique qui on compte consacrer aux aspects fondamentaux de la recherche tels que la problématique, les hypothèses de la recherche, la définition des concepts clés, la méthode et la technique de collecte des données.

La deuxième partie comprendra deux chapitres : Le premier chapitre aborde le fonctionnement de l'entreprise. Le second chapitre aborde les conflits du travail

La troisième partie englobe l'étude pratique réaliser sur terrain, et la présentation de l'organisation d'accueil l'entreprise CEVITAL Bejaia, ainsi que l'analyse et la présentation des résultats de l'enquête puis la vérification des hypothèses.

CHAPITRE : I
LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA
RECHERCHE

1. Les raisons de choix de thème :

Le choix du sujet ou de l'objet de recherche est une phase primordiale dans toute recherche et démarche scientifique. En effet, alors le choix pour ce thème qui s'articule autour de l'impacte des conflits du travail sur le fonctionnement de l'entreprise découle de plusieurs raisons, et qui sont les suivantes :

a) les raisons objective :

- Les conflits Au travail est un fait qui marque l'actualité Au sein de plusieurs entreprises algériennes.
- géré le phénomène de conflit dans un milieu de travail, constitue un défi de la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail.

b) les raisons subjectives :

- Réalisé une enquête sur le terrain pour découvrir le monde de travail, afin d'aller vers la vie professionnelle.
- La curiosité de découvrir les factures qui déterminent le conflit Au travail et savoir quels sont les moyens que l'entreprise Algérien particulièrement (cevital) mettant en œuvre pour gérer et dépasser les situations conflictuelles.

2. les objectifs de la recherche :

Chaque sujet d'une recherche scientifique a des buts bien précis, et le but visé pour notre étude sont :

- Comprendre et identifier les raisons et les factures qui déclenchent les conflits.
- Anticiper les conflits par l'analyse des indicateurs de climat social entre les membres de groupes.
- Faire apparaître les causes de Bon fonctionnement de l'organisation et son mode de gestion pour que l'entreprise tienne compte.

3. La problématique :

Aujourd'hui les conflits font partie de la réalité quotidienne et de la vie des organisations modernes. Ils reflètent la dynamique des relations humaines et sociales et traduisent la volonté des acteurs d'influencer leur environnement. Dans une organisation, le mot conflit s'applique en général à tout blocage entre deux ou plusieurs protagonistes, affectant ainsi le mécanisme normal de prise de décision : lutte de pouvoir, intérêts, désaccord...

Un conflit est la rencontre des sentiments ou d'intérêt qui s'opposent : querelles, désaccords, entre personnes ou entités dans des contextes très variés : conflits d'intérêt, conflits de pouvoirs, conflits de valeurs, conflits personnels. Ces différents conflits d'entreprise n'apportent que des ondes négatives et des énergies chargées d'émotions telles que la colère, la frustration, la peur, la tristesse, la rancune, le dégoût. Parfois, ils peuvent même arriver à se matérialiser par des postures agressives, voire de violence. Ainsi les conflits influencent le fonctionnement des organisations et la vie des individus qui les composent. Ils ont des conséquences sur les individus, les groupes et les organisations.

K - MARX définit le conflit en tant que lutte de classe sociale, pour M. CROZIER, sa thèse est plus subtile sur les rigidités organisationnelles. L'abondance des règles engendre des zones d'incertitude dont se saisissent des membres de l'organisation pour développer des relations de pouvoir parallèles, lesquelles entraînent des frustrations qui conduisent à exiger encore plus de règles impersonnelles pour limiter ces pouvoirs parallèles et l'arbitraire qui les accompagne.¹

Le conflit en entreprise peut commencer et s'amplifier à partir d'un simple désaccord s'il n'est pas bien traité, il peut conduire à un rapport de force qui détruit l'esprit de collaboration. Il y a toujours certaines crises déclarées ou indéclarées et le climat de confiance se dégrade plus en plus. Des valeurs comme le respect, la responsabilité, ainsi les conflits écartent et grandissent lorsque les forces en présence ne voient plus de possibilité de se communiquer, et de dialoguer et s'entendre. Chaque partie à ses intérêts et estime qu'elle a le droit avec elle, les rapports de force deviennent des prises de position antagonistes, ou chacun se cantonne derrière ses remparts.

Les entreprises essaient de connaître l'origine du conflit et les méthodes qu'il faut suivre pour les résoudre et pour assurer le bon fonctionnement.

Toutefois, si ces conflits ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives voire dramatiques. Tout d'abord sur l'individu (perte de confiance, de performance, de

¹ MICHEL Crozier, **Le monde des employés de bureau, paris**, édition du seuil, 1965, p.238.

dynamisme, problèmes de santé) ; ensuite sur l'organisation (baisse de productivité, mauvaise image externe). Pourtant, le conflit peut jouer un rôle positif. C'est souvent l'occasion d'aborder ce qui pèse sur la relation, d'éliminer les sources de discorde, de redéfinir les bases d'une nouvelle harmonie.

Il est donc nécessaire d'appréhender sérieusement cette gestion des conflits en installant un climat propice à la communication et un style de management adapté à l'organisation (taille, activité, direction...). La prévention est certainement à mettre en avant mais l'organisation doit savoir gérer le conflit lorsqu'il est présent et cette gestion ne s'improvise pas dans un couloir ou au téléphone. Elle nécessite une connaissance, un véritable travail de fond qui peut, à long terme, être profitable.

L'entreprise Algérienne a vu plus de conflits ces dernières années à cause des différents changements vécus par la société (la crise économique, la compétitivité et l'importance donnée au facteur humain, etc.). Le cas de l'usine del hadjar juin 2008 grève à touché tous les unités de complexe entre 3.000 et 5.000 salarier menacent d'une grève de la faim si la direction ne prend pas leurs revendication en charge dans quatre jours. Ces salaries réclament une augmentation salariale de l'ordre 18% sur un an. Le résultat selon la direction générale de complexe Del Hedjar 1500 postes sont menacés pour supprimer à cause de la crise économique mondiale. Notamment l'entreprise CEVITAL à vécus ses transformations janvier 2011 des revendications de droit exerce au syndicalisme, juillet 2020 les travailleurs de Numilog entament un des plus longs conflits rival à la précarité de droit syndical chez le privé, le résultant c'et licenciement de 196 travailleurs.

Ces mouvements et grèves ont un effet positifs et parfois revient négativement sur la vie professionnelle des salariés, dont ils serrant licencies de leurs poste de travail, ils perdent leurs favoris au sien d'entreprise tel que les primes et les augmentations annuelle et aussi laide familial puisque ils sont considères comme ayants non engagé puis ils perdent leurs droits inter entreprise.

A partir de cette vision, l'objet de cette étude prend en considération de voir l'impacte du conflit au milieu de travail sur le fonctionnement de l'entreprise. Des lors notre problématique est donc axée sur le questionnement central suivant : Quelle est l'origine du conflit, ces conséquences et comment ces conflits affectent-ils l'entreprise ?

Puis Quelle est l'impact des conflits de travail sur le fonctionnement de l'entreprise ?

4. Les hypothèses :

L'hypothèse dans la recherche en science sociale est construite comme un élément déterminant qui a fait l'objet de plusieurs publications.

L'hypothèse en sciences sociales est une réponse anticipée que le chercheur formule à sa question spécifique de recherche, il la décrit d'ailleurs comme énoncé déclaratif précisant une relation anticipée et plausible entre phénomènes observés.¹

Une hypothèse est une proposition provisoire qui anticipe une relation entre deux termes (concepts ou phénomènes) elle demande donc à être vérifiée et elle devra être confrontée ultérieurement à des données d'observation.²

Le rôle de l'hypothèse est d'indiquer les voies possibles de réponse aux questions que pose le problème de recherche.

H1 : le manque de la communication et de dialogue dans une zone de travail peut se traduire en conflit qui réduit l'esprit de collaboration entre salariés.

H2 : les conflits génèrent des effets positifs et négatifs sur le fonctionnement de l'entreprise.

5. La définition des concepts clés :

Conflit :

Un conflit est une relation antagonique entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ social de leurs rapports. L'existence d'un conflit suppose en effet deux conditions apparemment opposées : d'une part, des acteurs, ou plus généralement des unités d'action délimitées par des frontières, et qui ne peuvent donc être des « forces » purement abstraites ; de l'autre, une interdépendance de ces unités qui constituent les éléments d'un système.³

¹ GORDON Mace et FRANCOIS Petry, **guide d'élaboration d'un projet de recherche**, 3^e édition revue et augmentée, 2000, p.41.

² LUC Van Campenhout et autres, **Manuel de recherche en sciences sociales**, 5^e édition, entièrement revue et augmentée, paris, 2017, p. 167.

³ ALBIN Michel, **dictionnaire de sociologie**, édition Encyclopaedia universalis, paris, 2007, p.151.

Selon **FREUD** : le conflit est une expression de l'opposition de système inconscient d'une part et de pré conscience de l'autre part.¹

Pour Alain Touraine le conflit est un élément permanent de vécu de toute organisation. Il peut être défini comme « l'existence de relation antagoniste entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ sociale de leur rapport ».²

Conflit organisationnel :

Sont proches des tensions internes d'un système social. Les adversaires sont ici placés, non pas l'un en face de l'autre sur un champ de bataille, mais à l'intérieur d'un même champ social, défini par des frontières et organisé autour de valeurs culturelles et de normes sociales.³

Le conflit positive :

C'est lorsque un juge judiciaire se saisit d'un litige, alors que l'administration considère qu'il est de la compétence du juge administratif, la saisine du tribunal des conflits est à la seule initiative de la juridiction administrative par l'intermédiaire du préfet.⁴

Le conflit négatif :

C'est lorsque les juges judiciaires et les juges administratif se déclarant successivement incompétents pour juger du même litige, le tribunal des conflits qui peut être saisi par l'une ou l'autre des juridictions, détermine quel est le juge compétent.⁵

Entreprise :

L'entreprise est un réseau où des entrepreneurs proposent des produits à des clients, en réalisant cette offre par recours à des travailleurs, en mettant en œuvre des moyens financés d'abord par des propriétaires, ceci dans conditions où chacun tire avantage des efforts qu'il consent.⁶

¹ BLOCK Henriette et CLIMAMA Roland, **grand dictionnaire de la sociologie**, 1^e édition Larousse Borda, Paris, 1991, p.196.

² MARTORY Bernard et DANIEL Crozet, **Gestion des ressources humaine**, 6^e édition, DUNOD, Paris, 2005, p. 205.

³ ALBIN Michel, op.cit, p.159.

⁴ Tribunal des conflits- la toupie, dictionnaire : <https://www.toupie.org> consulté le 20/03/2022.

⁵ Ibid.

⁶ AKBOU André et ANSART Pierre, **dictionnaire de la sociologie**, édition Le Robert, Paris, 1999, p.188.

Organisation :

Désigne un mode de fonctionnement : celui d'un cation où de l'entité qui en résulte. Toute organisation comporte des éléments invariants, c'est un ensemble d'acteurs doté d'une structure d'autorité, de rôles, et d'un système de communication permettant la coordination et le contrôle des activités afin de réaliser un but.

Une organisation est la forme sociale qui par application d'une règle et sous l'autorité de leaders, assure la coopération des individus à une œuvre commune, dont elle détermine la mise en œuvre et répartit les fruits.¹

Travail :

Chez Adam Smith et Karl Marx comme une activité productrice, une transformation de la nature qui permet d'accroître la quantité de biens et de services mis à la disposition des individus.²

Fonction :

Cette notion désigne la contribution d'une institution sociale au maintien du système au sien du quel elle est en interaction avec d'autres (par exemple : la fonction des partis au sien d'un système politique démocratique)³

Hiérarchie :

Ordre et subordination des personnes selon une série telle que chacun soit supérieur où inférieur au autres degrés, la hiérarchie peut être considéré soit au niveau global de l'ordonnement social, soit au niveau des institutions et organisation.⁴

¹ Ibid, p.247.

² ALPE Yves et autres, **lexique des sociologies**, 3^e édition, Dalloz, paris, 2010, p.349.

³ RAYMOND Boudon et autres, **dictionnaire de la sociologie**, Larousse, 2012, p.101.

⁴ AKBOU et ANSART, op.cit, p.255.

6. Méthode et technique utilisé :

6.1. La méthode :

«La méthode, attitude concrète vis-à-vis de l'objet. La méthode dicte surtout des façons concrètes d'envisager ou d'organiser la recherche, mais ceci de façon plus ou moins impérative, plus ou moins précise, complète et systématisée. Toutes les méthodes n'influencent pas de la même manière, les mêmes étapes de la recherche ».¹

La méthode utilisée dans cette recherche est la méthode quantitative qui se définit comme étant « un ensemble de procédures pour mesurer les phénomènes ».²

6.2. La technique :

« Toute recherche ou application de caractère scientifique en sciences sociales comme dans les sciences en générale, doit comporter l'utilisation de procédés opératoires rigoureux, bien définis, transmissibles, susceptibles d'être appliqués à nouveau dans les mêmes conditions adaptés au genre de problèmes et phénomènes en cause. Ce sont là des techniques ».³

« Les techniques sont des moyens d'aborder les problèmes, lorsque ceux-ci sont précisés. Le plus difficile et l'essentiel c'est, comme on ne le répétera jamais assez, de poser les bonnes questions. On ne peut, dans un ouvrage intitulé Méthodes, se contenter de passer en revue des techniques, car la technique sans méthode ne suffit pas. Il y a plus, pour mener à bien une recherche. La méthode elle-même ne suffit encore pas. Ce n'est en effet qu'un « comment », utilisable en fonction d'un but ».⁴

6.2.1. Le questionnaire :

Après avoir choisi notre méthode de recherche (quantitative), nous avons procédé au questionnaire comme technique sur le terrain qui paraît plus adéquat à notre étude.

« Le questionnaire est constitué par la liste des questions qui seront posées aux sujets désignés par l'échantillonnage ».⁵

Notre questionnaire est composé de 31 questions, qui sont répartis sur trois axes comme suite :

- Le premier axe relatif aux données personnelles.

¹ GRAWITZ Madelein, **méthodologie des sciences sociales**, 11^e édition, paris, 2001, p.351.

² Ibid, p.60.

³ Ibid, p.352.

⁴ Ibid, p.353.

⁵ LOUBEART Jean louis, **initiation aux méthodes des sciences sociales**, édition l'Harmattan, paris, 2000, p.107.

- Le second axe relatif a la présence de conflits de travail au sien de l'entreprise.
- Le troisième axe relatif a la gestion des conflits de travail au sien de l'entreprise.

6.2.2. La pré-enquête :

Dans tout projet de recherche, la pré-enquête est une phase essentielle qui permet de rassembler le maximum d'informations sur le thème de recherche aussi de mieux connaitre le terrain d'investigation. Cette dernière se définit comme « une démarche qui s'inscrit dans un plan pré établi et qui obéit à des règles relativement précises pour en faire ce peut, aux exigences d'objectivités et de rigueur de la méthode scientifique ».¹

Notre pré-enquête consiste à cerner notre thème d'étude et d'apporter des réponses aux questions posées précédemment dans notre questionnaire et avoir des informations sur les conflits de travail et leur impacte sur le fonctionnement de l'entreprise, aussi de nous familiariser avec le terrain et cerner les techniques de collecte de données.

6.2.3. L'enquête :

Notre enquête s'est déroulée du 15/05/2022 au 31/05/2022 au sien de l'entreprise CEVITAL à Bejaia. Notre population mère est composée de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise. Au départ on a visé un échantillon de 100 salariés, un échantillon de 100 salariés pour qu'on puissent de lever les points d'ombres et d'incompréhension de certains questions, et pour avoir un nombre e réponses et de points de points de vues élever sur le thème , nous avons distribuer d'une façon accidentel nos questionnaires aux salariés d'entreprise en activités d' durant la période de l'enquête, vu les conditions et les difficultés retrouvés au sein de l'organisation et au prie des salariés qui ne répondent pas facilement on à récupérer que 60 questionnaires de l'ensemble distribuer.

Le mode de distribution des questionnaires s'est effectué selon la disponibilité des enquêtes, en leur donnant le questionnaire et le ramassant après son remplissage.

¹ Ibid, p.47.

7. L'échantillonnage :

L'échantillonnage consiste en un ensemble d'opérations qui permettent de constituer un échantillon représentatif de la population à l'étude ».¹

Notre échantillonnage est non probabiliste accidentel, on a choisis l'ensemble de la population de notre terrain d'enquête est l'entreprise « CEVITAL » Bejaia.

« L'échantillonnage accidentel est l'échantillonnage non probabiliste qui impose le moins de contraintes dans la sélection des éléments »²

8. les difficultés de la recherche :

Parmi les obstacles qu'on a rencontrés dans la réalisation de cette recherche, on évoque :

- Les perturbations relative à la situation sanitaire (covid 19), certains entreprises n'acceptent pas Les stagiaires et d'autres travail par vague chose qui nous à perdue de temps.
- La durée de stage est très courte pour pouvoir réaliser tous les aspects du sujet de recherche.
- Manque de temps pour élaborer l'enquête de recherche.
- L'indisponibilité des salariés suite à la charge du travail.
- Difficulté liée aux réponses sur le questionnaire, car les salariés acceptent pas facilement aux questions, chose qui nous a perdu du temps pour récupération de questionnaire et la réalisation de travail.
- Manque de sources d'informations surtout les ouvrages à la biblio

¹ MAURICE Angers, **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, 6^e édition, CEC inc, 2014, p.100.

² Ibid, p.104.

CHAPITRE II :
LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

L'entreprise, dans un environnement dynamique, s'inscrit dans une perspective d'évolution et de progrès qui vise sa structure, son potentiel humain et matériel, et ses pratiques gestionnaires et managériales, dans le but de s'adapter et de se transformer d'une manière calme et assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

I. Le fonctionnement de l'entreprise :

1. Définition de l'entreprise :

L'entreprise est une organisation économique spécialisée dans la production, la commutation et la distribution des produits (des biens et des services) à partir de l'unification de son potentiel financier, matériel, humain, ainsi que capital de connaissance dans le but de réaliser ses objectifs bien déterminés préalablement.

L'entreprise est une unité qui vend sur le marché des biens et des services qu'elle produit en combinant des facteurs de production (travail, capital), son objectif est de réaliser le profit maximum, c'est un milieu favorable à l'étude des comportements des individus et des activités de ces individus.¹

1.2. Le fonctionnement de l'entreprise :

L'organisation au sein d'une entreprise doit être comprise comme un ensemble de mode de fonctionnement (procédures ou process) établis pour effectuer des actions, contrôler leur efficacité (gain de temps et maîtrise des coûts) et la qualité des résultats qu'elles génèrent par rapport aux objectifs attendus.²

L'entreprise exerce un ensemble de fonctions qui sont déterminées par sa structure. Les fonctions de l'entreprise constituent des sous systèmes qui contribuent à atteindre des objectifs fixés préalablement. Selon cette vision, une fonction forme un ensemble cohérent de tâches et de responsabilités fixés par la structure et la hiérarchie. La division du travail et la spécialisation jouent un rôle crucial dans la détermination des fonctions de l'entreprise.

¹ JEAN Paul et autres, **lexique des sciences économiques et sociales**, 8^e Edition, paris, 2007, P51.

²<https://www.magicoffice.io/definition-organisation-et-fonctionnement-de-l-entreprise> consulté 11/05/2022 à 10h20

2. Les principales fonctions de l'entreprise :

Dans chaque entreprise on peut trouver un ensemble des activités de bases : acheter, produire, vendre, compter, financer, transporter, etc.

Pour atteindre ces objectifs fixés préalablement, d'assurer sa survie et sa croissance, de s'adapter à l'environnement et aux changements. L'entreprise doit disposer, arranger et coordonner l'ensemble de ces activités dont elle dispose d'une manière rationnelle.

Les multiples tâches effectuées par l'entreprise peuvent être regroupés en ensemble homogène, ces regroupements de tâches et de responsabilités ayant le même objectif.

Donc les fonctions de l'entreprise est un assemblage de personnes et de moyens effectuant des services où des opérations et tâches complexes de même nature et qui visent le même objectif dont la réalisation est nécessaire à la vie de l'organisation.

On peut dire que l'entreprise englobant plusieurs fonctions qu'on peut diviser généralement en deux types de fonction :

- **Fonction ordinaires** : qui compte le marketing, la GRH, finance et comptabilité, la production et le procédé approvisionnement.
- **Les fonctions d'intégration** : elles regroupent l'ensemble des opérations qui consistent à assembler les différentes parties de l'organisation et assurer leur comptabilité ainsi que leur Bon fonctionnement, ils regroupent la recherche et le développement, la planification, le contrôle de gestion et la qualité dans les entreprises modernes.

Henry Fayol (1841-1925) dans son ouvrage « l'administration industriel et général » il à récompensé six fonction qui sont menées dans presque tous les types d'organisations, nous pouvondire que ces fonctions sont universellement applicable à toutes les entreprises du monde qui sont :

1) La fonction administrative (la direction) :

La direction est un organe de l'entreprise constitué par un groupe de salariés, c'est l'élément dynamique et celui qui Garantie la coordination entre les membres, H.fayol à préciser les tâches principales à cette direction :

- **prévoir** : c'est-à-dire de préoccupé de l'évolution probable, a fin des adapter et fixé les objectifs en tenant compte de contraintes interne et externe.

- **organiser** : c'est mettre en place les moyens, son mode de fonctionnement, et déterminer la structure organisationnelle interne et définir ses divers services, leurs systèmes et les relations entre eux.
- **commander** : le commandement c'est de donner des ordres et des directives, établir des règlements pour orientés vers la réalisation des objectifs, inclue aussi le choix de collaborateur, leur évolution et leur motivation.
- **coordonner** : consiste à mettre en accord les actes des divers employés pour les faire orientée vers le même but. dans ce Sens Henri Mintzberg à montré que toute activité humaine donne naissance à deux types de besoins :
 - La division de travail et tâches distinctes
 - la coordination de ces tâches

Lui-même à distingué six mécanisme de coordination :

- a) **L'ajustement mutuel** : consiste en un processus de communication informel entre deux où plusieurs individus concernés par le même travail.
- b) **La supervision directe** : s'agit d'une personne (super-visiteur) qui coordonne le travail par le biais des ordres et des instructions qu'ils donnent à plusieurs personnes qui travaillent en inter relation.
- c) **La standardisation des procédés du travail** : c'est lorsque la coordination est incorporée dans le programme du travail, ça conception se limite le communication continue entre personne ce qui effectue des tâches intermédiaires.
- d) **La standardisation des résultats** : lorsque les résultats sont standardisés, les postes recevraient des résultats spécifiés qu'ils devront atteindre, mais ils gardent la liberté de choisir comment faire pour y parvenir.
- e) **La standardisation des qualifications et de savoir** : ce mécanisme est très important lorsque il est impossible de standardiser les procédés et résultats, une formation spécifique pour Celui qui exécute le travail et lorsque il travail ils paraissent agir d'une façon autonome.
- f) **Standardisation des normes** : que chacun travaille à partir d'un même ensemble de donner et croyances, les normes assurent la coordination.

Dans une organisation, quel soit ça nature et son activité ne peut employer qu'un seul de ses mécanismes de coordination, mais combiné deux où plusieurs types en même temps, selon Mintzberg, l'ajustement mutuel et la supervision directe sont les mécanismes les plus courantes dans les organisations contemporains.

2) La fonction commerciale (achat et vente) :

Cette fonction a pour tâches la connaissance du marché, ces caractéristiques, nature de clients, qualité et défaut de produits, pourquoi ils achètent, etc. Cette fonction a une double mission, elle vise à :

- Chercher les fournisseurs et leurs choix
- Détermination des produits à commander (qualité, prix)
- Faire des commandes et le suivi de leur exécution
- La réception des commandes et leur contrôle
- La gestion de magasin et tout ce qui concerne l'organisation, documents à utiliser et méthodes de conservation.
- La gestion économique des stocks par la détermination des dates de commande et des quantités à commander.
- En outre, elle vise à déterminer le marché des ventes, ainsi que la publicité des produits.

3) la fonction technique :

Elle s'agit de l'importance des opérations techniques, le fait que les produits de toute nature (matériels, intellectuelles, moraux) sortent généralement des mains du technicien, donner des concours à la fonction technique, cette fonction n'existe pas dans toutes les entreprises même industriel, car ces six fonctions sont dans une étroite dépendance les unes des autres, cette fonction est chargée de la préparation du travail c'est-à-dire la préparation technique et adjectivale, l'exécution du travail, le matériel, le contrôle et de l'entretien, on ne peut pas subsister cette fonction sans matière première et sans débouchés pour ces produits capitaux, prévoyance...

4) La fonction de sécurité :

Elle a pour mission de protéger les biens et les personnes contre le vol, l'incendie, l'inondation, d'écarter les grèves, les attentats et tous les obstacles d'ordre social qui peuvent compromettre la marche et même la vie de l'entreprise. D'une manière générale toute mesure qui donne à l'entreprise la sécurité au personnel, la tranquillité d'esprit dont il a besoin.

5) La fonction de comptabilité :

C'est l'organe de vision des entreprises, elle doit permettre de savoir à tout instant la situation de l'organisation, de renseignements exacts, clairs, précis.....

Une bonne comptabilité simple et claire qui donne une idée exacte des conditions de l'entreprise et un puissant moyen de direction.

Pour cette fonction comme pour les autres une certaine initiation est nécessaire, l'indifférence dans laquelle on la tient dans les grandes écoles industrielles prouve qu'on ne se rend pas compte des services qu'elle rend.

6) **La fonction financière :**

Elle consiste à fournir à l'entreprise les capitaux dont elle a besoin et la matière première, où moment elle en a besoin, pour éviter les engagements téméraires.

Beaucoup d'entreprises qui pourraient disparaître à cause du manque d'argent et de capital, aucune réforme et amélioration sans la disponibilité du capital.

C'est donc une condition essentielle du succès d'avoir constamment sous les yeux la situation financière et les coûts d'entreprise.¹

• **La fonction sociale :**

Cette fonction on la trouve souvent dans les organisations contemporaines, elle doit s'intéresser au personnel comme facteur de production, prend en charge les ressources humaines, elle les choisit, gère, perfectionne et intègre...

Alors on ne retrouve pas forcément toutes ces fonctions dans chaque entreprise, mais ces formes fonctionnelles s'inscrivent dans le contexte industriel, tandis que les organisations actuelles apparaissent des nouvelles fonctions comme celle de la recherche et développement qui s'occupe des études et des différentes recherches, la fonction de qualité de produit qui répond à des règles de fabrication, et aussi la fonction de ressources humaines qui a une place importante dans l'organigramme moderne qui s'occupe des rémunérations, recrutements, formations...

Donc pour conclure on constate que pour exercer une fonction il faut un ensemble des moyens matériels et humains et chaque fonction peut correspondre plusieurs services (grande entreprise), où bien à un seul service qui assure différentes activités (petite entreprise).²

3. Définition de structure :

Selon Henry Mintzberg, la structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme des moyens employés pour diviser le travail en un ensemble de tâches spécialisées qui se distinguent entre elles, et assurer la coordination entre ces tâches.³

¹ HENRI Fayol, **administration industrielle et générale**, édition DUNOD, Paris, 1999, p.5-7.

² HENRY Mintzberg, **structure et dynamique des organisations**, Eyrolles édition d'organisation, <https://www.editions.organisation.com/groupe.Eyrolles.diffusiongeodif/distributionsodis>, Consulté le 3/05/2022.

³ HENRI Mintzberg, **structure in five: designing effective organizations**, Prentice-Hall, New-jersey, 1993, p.2.

La structure de l'entreprise est l'architecture adoptée par l'organisation pour exécuter les tâches, réaliser les objectifs et assurer le bon fonctionnement de l'entreprise afin d'avoir une performance durable, son rôle tourne la division du travail afin d'exécuter des tâches et exercer des responsabilités à base d'une interaction formelle et réglementaire.

4. Les caractéristiques d'une structure :

La division des tâches au sein d'une structure organisationnelle suppose que celle-ci ensuite reliées par un ensemble de liens qui peuvent être :

- **Des liens hiérarchiques** : ils précisent les relations de subordination entre les différents éléments de la structure.
- **Des liens fonctionnels** : ils sont créés par le fait d'avoir de l'autorité sur des activités autres que celles du périmètre du titulaire. Ces relations apparaissent dans les entreprises dès lors qu'elles font appel à des spécialistes. Elles peuvent se doubler ou croiser des liens hiérarchiques.
- **Des liens de conseil** : un élément de la structure peut contribuer au bon fonctionnement d'un autre élément.

5. Structure de l'entreprise :

Les entreprises peuvent adopter différents types de structures selon la manière dont elles organisent la division interne du travail (degré de départementalisation).

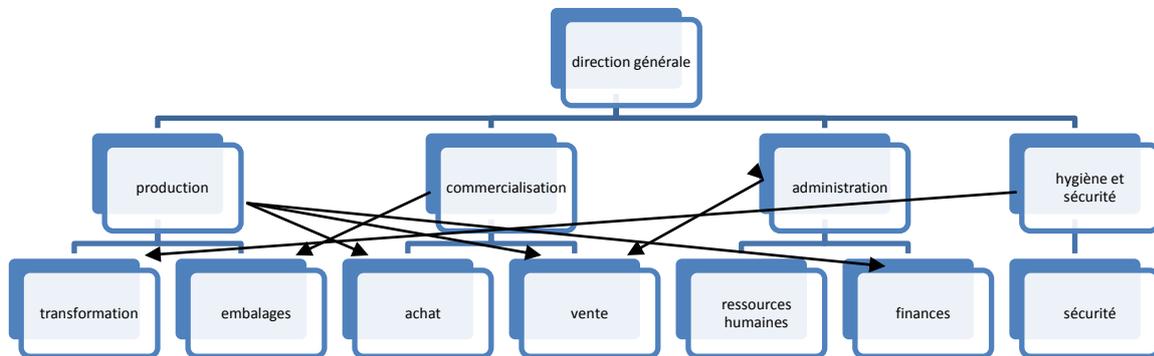
Le représentant de la structure dans n'importe quelle entreprise est l'organigramme adopté par la direction. Ce dernier joue un rôle très important dans le bon fonctionnement de l'entreprise.

5.1. la structure fonctionnelle :

Cette structure a été préconisée par Taylor, elle repose sur les principes de l'organisation scientifique du travail notamment le découpage de l'entreprise par domaine de compétence.

La structure de l'entreprise repose sur les différentes fonctions exercées au sein de l'organisation (fonction de production, commerciale, financière, de gestion des ressources humaines...).

Figure N°1 : structure fonctionnelle



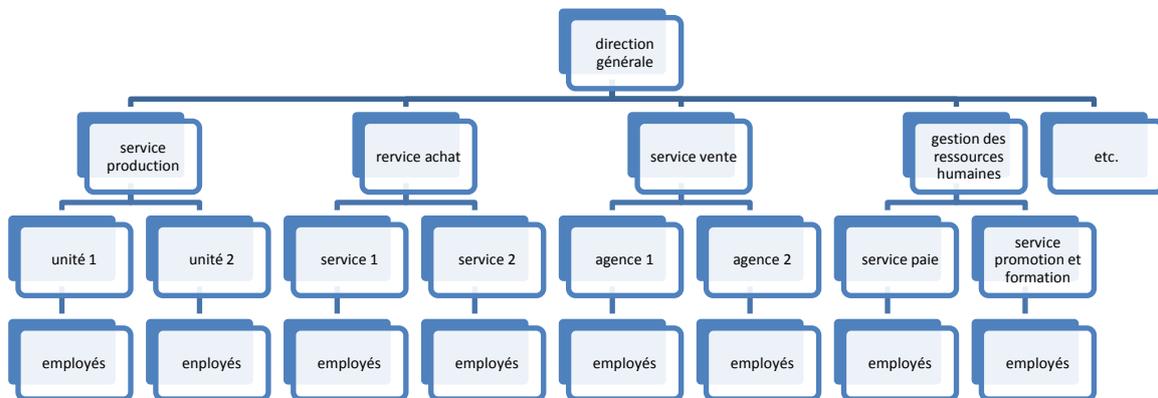
Source :Boumegoura Naim, cours de management des entreprises, université de bejaia 2014-2015

5.2. la structure hiérarchique :

vision qui renvient à Henri Fayol, elle repose sur deux principes. L'unité de commandement, chacun des subordonnés est sous l'ordre d'un seul chef. Le deuxième caractéristique de ce modèle est le respect de la hiérarchie, chacun des employés doit connaître sa position dans la hiérarchie, cette position déterminera ses tâches et ses responsabilités.

Cette structure donne une bonne cohérence et une stabilité dans l'entreprise à cause de la clarté des tâches et responsabilités ainsi que l'autorité décisionnelle. Ces inconvénients se trouvent dans son système de communication qui peut un dysfonctionnement surtout au sien des unités d'exécution, l'autre inconvénient est celui de la surcharge du travail et de la routine qui peuvent réduire ou diminuer la performance des employés.

Figure N°2 : structure hiérarchique



Source : Boumegoura Naim, cours de management des entreprises, université de bejaia 2014-2015

5.3. La structure divisionnelle:

Cette structure repose sur le principe de la décentralisation du pouvoir et de la décentralisation des décisions, la forme divisionnelle distingue très nettement la direction générale et les directions opérationnelles.

Dans cette structure l'activité est découpée en sous ensemble disposant d'une certaine autonomie, appelés divisions, celle-ci sont créées selon Une logique de marché, de produit, de couple produit-marché, d'activité, de type de clientèle.

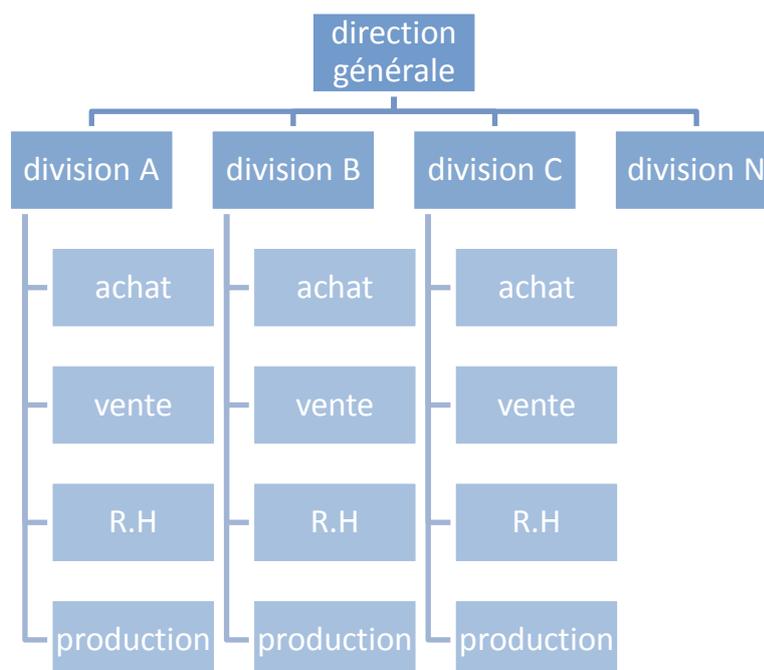
Les avantages de cette fonction c'est :

- L'autonomie des divisions
- Culture commune de produit
- Taille humaine des divisions (meilleures relations de travail)
- Bonne coordination car le responsable s'occupe de tout la vie du produit et de la direction générale, peut se consacrer à son rôle de stratégie.

On trouve aussi les inconvénients suivants qui marquent aussi cette fonction qui sont :

- Des économies d'échelle peuvent être perdues à cause de la multiplication des services fonctionnels (comptabilité, marketing....)
- Répartition des moyens communs entre plusieurs divisions coûteuse et perte en expertise.
- Intérêt du groupe moins important par rapport aux intérêts de la division (qui devient autonome).¹

Figure N°3 : la structure divisionnelle



Source : Boumegoura Naim, cours de management des entreprises, université de bejaia 2014-2015

5.4. Structures matricielle :

Elle repose sur un principe de dualité de commandement, elle combine le découpage par fonction et par division, chaque individu ayant 2 supérieurs, un chef de projet évaluant en fonction des besoins et un supérieur permanent. Elle est axée sur l'idée de « groupe de projet ».

Le découpage des activités dans cette structure se fait selon 2 critères :

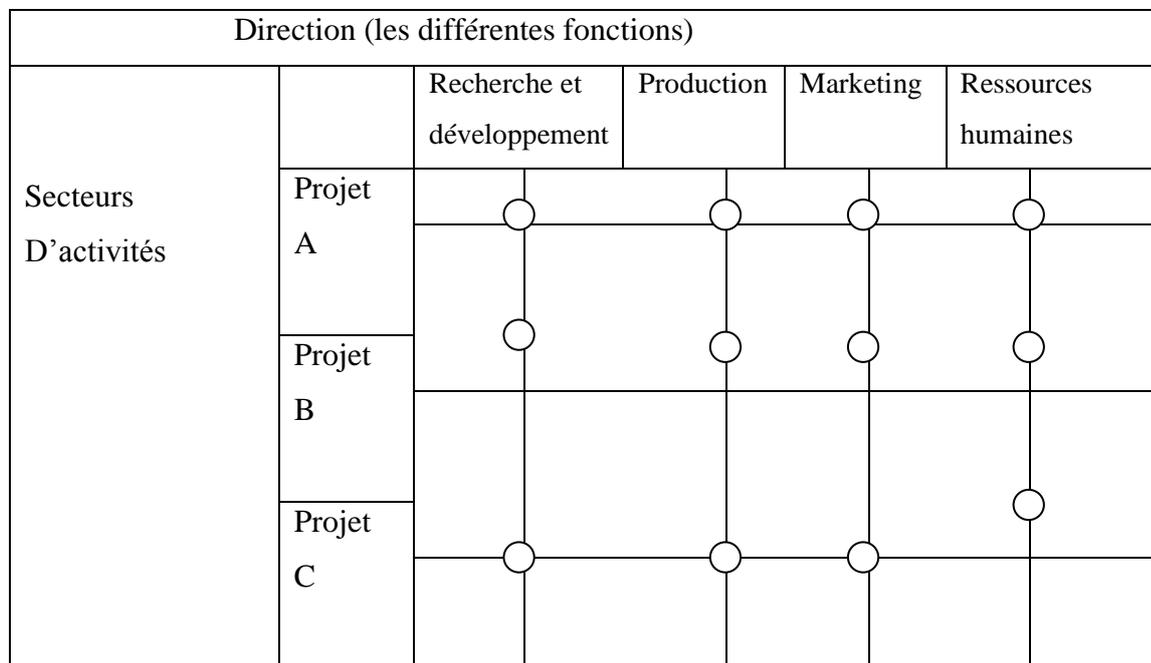
¹ Théorie des organisations de Mintzberg- modifiés Romelear : quelques éléments, conférence à l'université du québec à Montréal uqam, 2017, <https://www.petite-entreprise.net> consulté 3/05/2022.

- Par fonction spécialisée (commercialisation, production....)
- Par produit ou par projet

Donc cette structure a aussi des avantages et inconvénients suivants :

- Bien adaptée à une gestion par produit où par marché
- Permet de profiter des compétences de deux responsables ces inconvénients ce sont :
- Manque de coordination parfois (dualité du commandement)
- Risque de conflit
- Coûts élevés

Figure N°4 : structure matricielle



Source :Boumegoura Naim, cours de management des entreprises, université de bejaia 2014-2015

5.5. Structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line):

Cette structure s'appelle aussi « staff and ligne » :

- Staff = conseil
- Ligne = pouvoir de décision

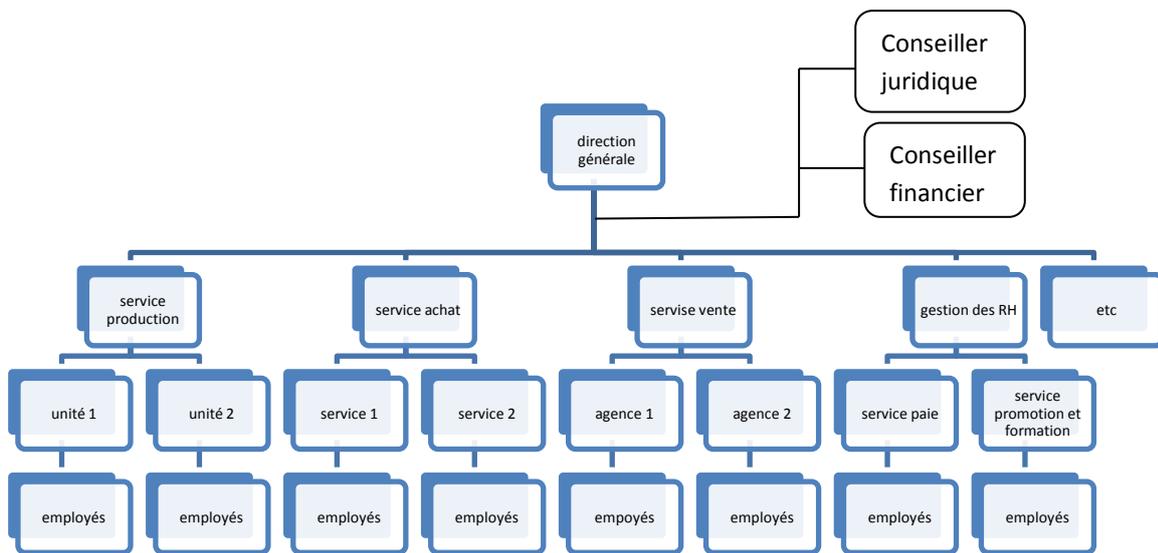
Essaye de combiner entre les deux structures (hiérarchique et fonctionnel) citées, cette assemblage entre l'unité de commandement et la spécialisation est caractérisée par la coordination entre la ligne hiérarchique et le staff spécialisée dans différentes domaines dans le but de conseiller, orientèrent aider la direction à réaliser ces objectifs, la décision prise toujours par la ligne (direction) et les responsables fonctionnels aident à la décision.

On à alors 2 lignes dans cette structure :

- Ligne de commandement (direction opérationnelle)
- La ligne de conseil (directeurs fonctionnels qui ne donnent pas d'ordres)

Ces innovations c'est le risque d'avoir des relations difficiles entre les opérationnels et les fonctionnels.

Figure N°5 : la structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line)



Source : Boumegoura Naim, cours de management des entreprises, université de bejaia 2014-2015

6. La fonction managériale :

On a toujours considéré que le management comme étant un art de faire travailler les autres, de diriger, de former, motiver, rémunérer, organiser etc. une entreprise où une organisation pour parvenir à un résultat collectif il s'agissait aussi de planifier les tâches, de donner de direction Claire et d'arbitrer pour avancer à atteindre les objectifs soulignées.

Toutes les entreprises tentent vraiment de mettre à niveau et améliorer leur système managérial à fin de faire face à la concurrence et à l'insécurité économique.

6.2. Donc qu'est que le management ?

Le terme « management » signifie le « le processus » par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et performante Au sein de l'organisation (interne) ou avec autrui (externe).

Selon Peter Drucker 1989 c'est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains, ça tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance.

L'industriel Henry Fayol 1917 définit le management comme suivants « c'est de la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, de contrôle ».

6.3. Les principes de management selon Fayol :

Au début de 20e siècle le gestionnaire Fayol distingue 14 principes pour bien gérer une organisation qui sont :

- Division du travail : par spécialisation des fonctions
- Autorité : responsabilité de chaque fonctionnaire.
- La discipline : chaque fonctionnaire travail sous les ordres et respect les lois.
- Unité de direction : même métier, même objectif pour l'unité et la coordination de l'entreprise.
- Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt-général : le but de l'organisation
- Rémunération de personnels : salaire, primes
- La centralisation ou décentralisation : selon l'état d'activité et qualité de personnels.
- Hiérarchie : orientation, communication mais ne devrait pas être très large
- Ordre : la commande matériel et la commande social
- Équité : la gentillesse et la justice, de bien traité les employés.

- Stabilité du personnel : par sécurité de l'emploi, l'assurance
- Initiative : permet de montrer leur initiative est une manière et source de force d'organisation.
- L'union du personnel : c'est de développer le moral de ses employés, les encourager pour utiliser les capacités de chaque personne sans déranger les rapports.

Donc le métier de manager est pluriel et le terme « manager » évoque un ensemble de situation différents (management de proximité, de projet, de service où organisation....)

La responsabilité et le niveau d'autonomie accordés aux managers dépendent leur position dans la ligne hiérarchique et de l'environnement dans lequel s'insère l'activité.

6.4. Rôle de manager :

Fayol décrit aussi les rôles importants des managers selon l'organisation industrielle traditionnelle :

- la prévention (planification)
- l'organisation (structuration)
- le commandement (direction des équipes)
- la coordination
- le contrôle

Après des recherches empiriques, études, analyses et observations de managers dans leur travail quotidien conduit le manager Mintzberg 1990 a modifier la typologie classique de Fayol qui ne sont pas suffisamment représentatives de leur activités réelle, il propose Alors une nouvelle classification autour de trois grandes familles de rôles, d'après l'auteur on ne peut « supprimer aucun de ces rôles, sans modifier profondément la nature de la profession de manager ».

6.3.1. Les rôles interpersonnelles :

- Le manager représente l'entreprise, il satisfait à « obligation de nature cérémonial » (rôle de figure de proue)
- Il recrute, dirige, motive et encourage ses équipes (rôle de leader)
- Il cultive de nombreux contacts aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation et construit son propre réseau extérieure d'information « informel, privé et verbal »(rôle agent de liaison)

6.3.2. Rôle informationnels :

- Le manager est en quête d'information provenant de l'intérieur comme de l'extérieur de l'organisation (rôle observateur actif)
- Les informations qu'il perçoit comme importantes sont réparties et diffusées aux acteurs organisationnels (diffuseur d'information)
- Transmet d'information concernant son organisation vers l'extérieur (porte parole)

6.3.3. Les rôles divisionnelle :

- Cherche à améliorer l'organisation, à l'adapter aux modifications de son environnement, il initié continuellement de nouveaux projets et lance de nouvelles idées (rôle d'entrepreneur)
- Il intervient lorsque la situation se brouille et n'hésite pas à apporter des corrections le cas échéant (rôle de régulateur)
- Répartit les ressources organisationnelles, financière, humaines, technologiques pour atteindre les objectifs fixés (répartiteur de ressources)
- Est amené à négocier que se soit à l'intérieur d'organisation vers extérieur (rôle porte parole)¹

6.4. Les qualités d'un bon manager (cadre, responsable) :

- leader chip : c'est la première qualité qui décrit tout bon manager, signifie réussir à fédérer, animer et motiver son équipe sans jamais avoir recours à l'autorité il doit réussir à inspirer naturelle le respect pour son charisme, dynamique, bon humeur il doit devenir un vrai modèle à suivre par son équipe.
- Intelligence émotionnelle : Prendre conscience de ses propres limites et faiblesses, accepter les critiques, transmettre son savoir...
- Le Sens pédagogique : Féliciter ses équipes pour leur donner confiance, développer les compétences de l'équipe.
- la gestion de stress : De savoir gérer les conflits, crises, Urgences, grèves avec calme, confiance, optimisme...

¹ Management : stratégie et organisation jean-pierre halfer et autres ,8^e édition <http://www.étudier.com>. Consulter le 4/05/2022

- l'adaptabilité : Une grande diversité de Profil avec des personnalités, âgés, compétences divers il doit s'adapter aux contextes (conflit, gestion de crise, changement...)
- l'aisance relationnelle : Capacité à communiquer avec autrui avec clarté, fluidité pour éviter les malentendus et savoir aussi écouter l'autre.
- capacité à déléguer : Pour renforcer l'autonomie et solliciter l'intelligence collective.
- l'organisation : Pour le bon déroulement des missions, plannings claire et structurés.
- une attitude positive : Qualité fondamentale pour mené dans situation difficile et complexe cela pousse les collaborateurs à instaurer un environ favorable et Positif.
- le pragmatisme : Savoir prendre des décisions d'une façon pragmatique pas d'émotion, pas de jugement, connaissance des méthodes et outils.....

Alors nous constatons que la conception des rôles du manager est passée par différentes phases d'un aspect mécanique et répétitif avec Fayol à un aspect dynamique qui valorisant les relations interpersonnelles entre le manager et ses collaborateurs avec Mintzberg.

On peut donc dire que le cadre est chargé de travail surtout lorsque il est dirigeant, et avec l'évolutions qui connaissent l'organisation son travail tend à devenir plus en plus compliqué, caractérisée par la brièveté, la vérité et la fragmentation.

Le cadre se trouve face à un dilemme de délégation il doit faire le travail et se négocie lui-même et ne peut pas laisser ça tâche à quelqu'un d'autre pour qu'il soit un travail efficace et fiable.¹

7. Comment assurer le bon fonctionnement de l'entreprise ?

Le développement d'une entreprise ne se limite pas à ça création et au lancement des activités pour assurer ça pérennisation, le dirigeant de l'entreprise doit mettre en place certains actions indispensables au bon déroulement de ça structure, si les stratégies de développement sont propres à chaque entreprise, il ya tout de même les démarches qui ne changent pas, donc voici les critères les plus importants apprendre en compte pour le bon déroulement d'une initiative d'entreprise.

¹ Change management et leader chip, les 10 Qualités indispensables d'un bon manager, 2021, <https://www.wayden.fr> consulté 1/05/2022.

7.2. Donner l'importance aux ressources humaines :

Les RH constituent l'un des fondements de tout l'entreprise, cette dernière ne se définit pas seulement par son capital économique mais également par son capital humain ainsi le dirigeant d'un entreprise, doit être à l'écoute de son personnel et l'impliquer le plus souvent possible dans la vie de l'entreprise.

L'implication des agents est un aspect qui motive.

Le constat à montré qu'une équipe motivée peut prendre l'avantage sur la concurrence. Il est donc important qu'une attention particulière soit portée à l'ensemble du personnel de l'entreprise.

7.3. Contrôler la gestion de l'entreprise :

Ce contrôle consiste à analyser les pratiques, les objectifs et l'administration d'une entreprise afin de maîtriser ces performances, il s'agit d'une action majeure pour l'identification des problèmes afin de proposer des mesures correctives.

Ce contrôle participatif aussi à l'élaboration de budget de l'entreprise en assurant la planification, cette démarche doit intervenir dans tous les services de la structure pour assurer la coordination totale.

7.4. Tenir la comptabilité à jour :

C'est le pilier d'une entreprise, la comptabilité doit nécessairement faire l'objet de mise à jour régulière, en fonction l'activité de l'entreprise, elle peut être journalière, hebdomadaire, annuelle...., Il est essentiel d'avoir un calendrier de comptable qui mentionne toutes les dates ,les déclarations pour éviter déjà des retardés de paiement et pour faciliter ces tâches , l'entreprise doit dotée d'un logiciel de comptabilité, où faire appel aux experts-comptables pour permettre aux dirigeants d'avoir une idée sur la situation financière de l'entreprise.

7.5. être à jour par apport aux formalités administratives :

Il s'agit d'un document officiel qui atteste de l'existence juridique de l'entreprise il permet d'obtenir des subventions auprès des établissements de crédit.

7.6. Établir une stratégie de communication de l'entreprise :

Cette stratégie est un processus qui définit les actions pour atteindre les objectifs fixés au niveau supérieur, elle permet de faire connaître l'entreprise et donc de travailler sur ça notoriété, là stratégie de communication à pour avantage de développer l'image de marque de l'entreprise.

Elle d'élabore en plusieurs étapes qui sont :

- La définition des objectifs de la stratégie de communication
- L'identification de la cible
- La rédaction du message à ce communiqué
- La détermination des moyens de communication
- Le choix de positionnement
- L'établissement du budget de la stratégie de communication
- L'élaboration du plan de communication

Il faudrait également penser à mettre en place un système de communication interne à l'entreprise, cela facilite les échanges entre collaborateurs et entre dirigeants et collaborateurs.

Il existe plusieurs moyens de communication tels que les réseaux sociaux.

Chacun de ces démarches à son importance pour le bon fonctionnement de toute entreprise qui envisagent une existence sur le long terme, dans tous les cas il ne faut pas hésiter à se renseigner auprès des structures compétentes sur le nécessaire à faire.¹

Conclusion :

L'entreprise est une organisation caractérisée par l'aspect économique et sociale, elle adopte un modèle d'organisation représenté par son système managérial.

La fonction forme un ensemble cohérent de tâches et de responsabilités fixé par une structure et la hiérarchie caractérisée par la division du travail.

Le mode de fonctionnement et d'organisation des entreprises peut varier considérablement d'une entreprise à l'autre.

¹ Entrepreneuriat : comment assurer un bon fonctionnement de son entreprise, publiée par Berand voice 1 mars 2021, <http://www.entreprenait.compdf> consulté le 1/05/2022.

En générale pour faire conclusion a ce chapitre , on peut dire que l'entreprise est un ensemble de fonction spécialisée pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et pour réaliser les objectifs soulignées et garantie son efficacité sur le terrain.

CHAPITRE III :
LES CONFLITS DU TRAVAIL

Dans la vie des organisations les conflits sont une réalité qui existe toujours. Les conflits font partie intégrante de toute activité. Issus d'une personne ou étendus au niveau d'un groupe, voire de toute l'entreprise, les conflits surgissent sans qu'on les attende et prennent parfois une ampleur qui surprend.

Section 1 : Les conflits du travail :

1. Définition du conflit :

Le mot « conflit » vient du mot latin « conflictus » qui signifie choc, lutte et combat. Cependant les auteurs tels que Lalande et Sandra l'ont respectivement défini comme « le rapport de deux pouvoirs ou principes dont les applications exigent dans un même objet de déterminations contradictoires » ou encore comme « la rencontre d'éléments, de sentiments contraires qui s'opposent ». ¹

Selon Mathieu Poirot « le conflit est en partie un système ; il est une interaction de personnes interdépendantes percevant une incompatibilité ». ²

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

Les conflits sont les manifestations d'antagonistes ouverts entre deux acteurs (individuel ou collectif) aux intérêts momentanément incompatibles quant à la possession ou à la gestion de biens rares matériels ou symboliques. ⁴

¹ DJOUAHRA Moufida, les sources des conflits au sein de l'entreprise algérienne, université d'Alger 3, 2017, <https://www.asjp.cerist.dz> consulté le 16/02/2022 à 11h30.

² Ibid.

³ GRAWITZ Madeline, **lexique des sciences sociales**, 7^e édition, vauve, paris, 2002, p.105.

⁴ RAYMOND B et al, op.cit, p.42.

1.2. Définition des conflits au travail :

Conflit du travail signifie toute controverse naissant entre un travailleur et un employeur, ou entre un syndicat et des employeurs, à propos de l'application d'une loi, d'une convention collective, des règles du travail ou des règles d'usage ; ainsi que tout désaccord naissant lors de la négociation d'une convention collective ou en lien avec une convention collective.¹

Gérard Adam et Jean-Daniel Reynaud, définissent le conflit du travail comme « la poursuite de la négociation par d'autres moyens », plus coercitifs. Il n'est que cela : un moyen, pour chacune à ses propres objectifs et intérêts.²

2. Les origines des conflits :

Les origines des conflits sont très nombreuses. Nous présenterons celles qui apparaissent le plus souvent dans les organisations. Certaines origines sont internes au fonctionnement intellectuel de l'individu, d'autres naissent du fait même des relations interpersonnelles et des enjeux de pouvoir, d'autres encore relèvent de problèmes organisationnels. En tout état de cause, un conflit naît souvent à cause de la négligence ou de la passivité des acteurs. Ne rien faire, c'est-à-dire contrôler insuffisamment les comportements ou négliger des modes d'ajustement mutuel, c'est laisser la porte ouverte aux frustrations et insatisfactions qui ne manqueront pas de générer des discordes.

Dans une organisation, les conflits naissent le plus souvent d'un fossé creusé insidieusement entre l'organisation et le sociogramme, autrement dit entre les structures formelles de l'organisation (statut, poste, fonctions, rôle...) et les structures informelles, que décrivent les liens d'interdépendance effectifs entre les acteurs (échange d'information, habitudes de travail, rythme, jeux de pouvoir et d'influence, contrôle d'information pertinentes...). Si l'écart entre les deux est important, les risques des conflits augmentent parce que les acteurs, particulièrement dans les entreprises françaises, agissent et communiquent principalement de façon informelle, non prévue et par conséquent non prévisible. Cet écart est inévitable parce que les acteurs sont des hommes et des femmes qui agissent avec leur affectivité, leur histoire personnelle, leurs habitudes de travail. Ils s'adaptent aux fluctuations de l'environnement et adoptent des comportements nouveaux, créent des réseaux relationnels et fonctionnels dans l'entreprise.³

¹ <https://www.ilo.org/legacy/french/dialogue/llg/ch4/ex1.htm>, consulté le 16/02/2022 à 13h45.

² DANS RIMHE : Revue interdisciplinaire management ; homme & entreprise, 2015/3(n°17, vol. 4)p.84-92.

³ BREARD Richard et PASTOR Pierre, **gestion des conflits**, édition liaisons, paris, 2000, p.19-20.

3. Les formes de conflit :

3.1. Le conflit réaliste :

C'est un moyen comme un autre d'atteindre les buts que l'on se fixe. Si un individu ou un groupe peut satisfaire ses revendications ou ses intérêts par un autre moyen, il le fera d'autant plus volontiers qu'il craint les conséquences négatives de certains conflits. L'arbitrage, la négociation, la médiation, le compromis, etc. sont à cet égard aussi valables.¹

3.2. Le conflit irréaliste :

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

Dans la réalité, les conflits s'accompagnent souvent de sentiments irréalistes qui, au premier regard, n'ont pas le lien direct avec l'objet du conflit. Une sorte d'escalade affective plus ou moins respectueuse prend une proposition exagérée par rapport aux enjeux avoués. Ces sentiments pour la plupart négatifs, sont le plus souvent hérités de situations antérieures désagréables dans lesquelles les individus qui ont essuyé des humiliations, des affronts, des vexations ou des exactions de toutes sortes. Ils jugent qu'ils ont été lésés, à juste titre ou non, et le conflit même s'il paraît justifié, peut se colorer de sentiments et de ressentiments qui peuvent nuire à la clarté des débats.²

3.3. Le conflit larvé :

Il arrive que vous perceviez dans le service ou l'équipe un malaise constant manifesté par de passage à l'acte, des absents répétées pour maladie ou autre raisons, des retards dans les délais d'exécution des consignes ou instructions.

Les 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. Un conflit larvé peut aussi se manifester par une forme particulière de contestation. Par exemple : une équipe de travail a établi depuis longtemps des normes de performances inférieures à celles demandées par sa direction. Cette forme de contestation est très fréquente dans les entreprises où il y a un fossé creusé entre les équipes et la direction à cause d'un conflit en communication.³

¹ Ibid.p.15.

² Ibid.

³ BREARD et PASTOR, op.cit, p.25.

3.4. Le conflit ouvert :

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

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

4. les types de conflit :

4.1. Les conflits interpersonnels :

Il implique deux ou plusieurs individus qui se perçoivent eux-mêmes opposés entre eux sujet de leurs préférences respectives en matière d'objectifs et d'attitudes, de valeurs, de comportement. Ainsi nous pouvons en distinguer 6 catégories de conflits interpersonnels :

- **Conflits d'intérêts** : on parle de conflit d'intérêt quand l'enjeu se voit limiter à un objet, un avantage etc.
- **Conflit de pouvoir** : ce type de conflit apparaît entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'opposent suite à l'empiétement par l'un sur les compétences de l'autre. Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ pour éviter ce type de conflit.
- **Conflits de concurrence** : ils sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa qualification sont rendus nécessaires. On parvient dans ce cas à une sorte de jeu qui peut rapidement devenir une drague où le conflit est banalisé mais jusqu'à un certain point.
- **Conflits culturels** : il relève des différences de valeurs ou de croyances des antagonistes et extrêmement difficile à solutionner car chacun est intimement persuadé de son bon droit.

¹ Ibid.

- **Conflits d'objectifs** : c'est une situation dans laquelle les buts et les issues préférées par les parties semblent être incompatibles.
- **Le malentendu** : c'est le plus fréquent des conflits, et heureusement, le plus facile à résoudre. Il résulte toujours d'une erreur d'interprétation.

4.2. Les conflits intra-personnels :

Les conflits intra personnels surviennent chez un individu et concerne une forme quelconque de conflit d'objectif ou de conflit cognitif. Ce type de conflit suppose que l'individu fait face à une certaine incompatibilité de buts ou à une dissonance cognitive qui le perturbe. Ce type de conflit se produit également lorsqu'un individu doit choisir, à l'intérieur d'une entreprise, entre un poste de cadre qui élève sa position hiérarchique, son pouvoir, son prestige et son salaire, mais où les tâches présentent un intérêt moindre, et un poste de professionnel où les tâches sont très intéressantes, mais où des possibilités d'avancement sont très limitées, sinon inexistantes.

4.3.les conflits intergroupes :

Les conflits intergroupes comprennent des désaccords et des heurts qui surviennent entre deux ou plusieurs groupes. Le type de conflit intergroupe le plus connu du public, en ce qui concerne les organisations, est celui qui se produit souvent dans les relations entre les syndicats et la direction.

Les conflits de ce genre sont extrêmement intenses, interminables et coûteux pour tous les intéressés. Dans des conditions de concurrence acharnée et de conflit, les groupes adoptent des attitudes et entretiennent entre eux des relations souvent caractérisées par la méfiance, la rigidité, des comportements oppressifs, l'autre étant perçus comme un ennemi, soucieux de ses seuls intérêts.

4.4.Les conflits intragroupes :

Un groupe est plus grand que la somme des individus qui le composent, et différent de cette somme. De même, le conflit intragroupe implique davantage qu'une somme de conflits intra personnels et interpersonnels.

Les conflits intragroupe désigne les heurts qui se produisent entre tous les membres d'un groupe, ou certains d'entre eux, et il affecte souvent le fonctionnement du groupe et les résultats obtenus par celui-ci. La nature de la tâche assignée ainsi que le processus relationnels et

émotionnels qui se déroulent au sein du groupe déterminent les causes du conflit intragroupe ou la manière dont celui-ci se résout.¹

4.5. Les conflits intra-organisationnels :

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

Un conflit vertical :

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

Un conflit horizontal :

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

5. Les sources du conflit :

5.1. Les sources liées au fonctionnement de l'organisation :

a) Dysfonctionnement concernant la fonction prévision :

- Absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'organisation
- Absence d'objectifs clairs, pertinents et acceptés
- Absence d'indicateurs de mesures des performances individuelle et collectives.

b) Dysfonctionnement concernant la fonction organisation :

- Mauvaise définition des tâches
- Mauvaise répartition des tâches

¹ <https://d1n7iqsz6oab2ad.cloudfront.net> consulté le 12 /02/2022 à 11h10.

- Interdépendance des tâches
- Méthode et procédures de travail lourdes, routinières, hyper-hiérarchisées.
- c) **Dysfonctionnement concernant la fonction coordination :**
 - Absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus
 - Absence d'information concertée
 - Absence de participation aux décisions
 - Absence de relation efficace avec la hiérarchie
- d) **Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle :**
 - Absence de suivi des résultats de l'unité
 - Absence de suivi des performances individuelles
- e) **Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources :**
 - Les possibilités des conflits augmentent quand il y a des ressources limitées : espace, équipement, ressources humaines et financières
- f) **Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs :**
 - Les membres d'une organisation poursuivent souvent différents objectifs ce qui crée des possibilités de conflit (exemple : le personnel de vent pourrait penser faire face à la compétition par des livraisons rapide de marchandises alors que le service de production pourraient trouver que les productions e petites quantités pourraient aller à l'encontre de ses efforts de réduction des coûts)
- g) **Dysfonctionnement dû à un manque de communication :**
 - Bureaux fermés, utilisation limitée des moyens de communication (réunion, intranet...)

5.2. Les sources psychologiques :

Les conflits peuvent trouver leur source dans la personnalité des individus. Ces causes psychologiques ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur source à l'extérieur de l'organisation.

Elles se matérialisent sous diverses formes : la violence, l'angoisse, la dépression, l'agressivité, la frustration... et ont pour commun la durée assez longue de leurs effets.

En présence de telles sources de conflits, il est très difficile pour l'entreprise de parvenir à une maîtrise du problème. Certaines vont recourir à des professionnels de la santé mais elles sont très rares car ce choix implique la reconnaissance d'un mal inavouable et surtout négatif pour

l'image de l'organisation. Ces situations se terminent malheureusement souvent en mise à l'écart du ou des salariés ou, au pire, en licenciement.¹

6. La nature des conflits au travail :

Selon BREARD et PASTOR², les points de départ des conflits sont de diverses natures :

6.1. De nature économique :

Ces conflits sont liés au domaine économique et au fonction de l'entreprise. Ces conflits peuvent naitre du fait que les entreprises réalisent des bénéfices substantiels sans en distribuer une part à leur personnel. Le personnel avait accepté pendant les périodes difficiles des sacrifices sur ses revenus, et il trouvait normal, au moment où les choses allaient mieux, de recueillir les fruits de la croissance.

6.2. De nature sociale :

Deux catégories de personnel s'affrontent, sur des points déferentes, et qui ont un lien avec le mode de vies et des attitudes de chaque, des liens de religions...etc.

6.3. De nature technologique :

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

6.4. De nature psychologique :

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

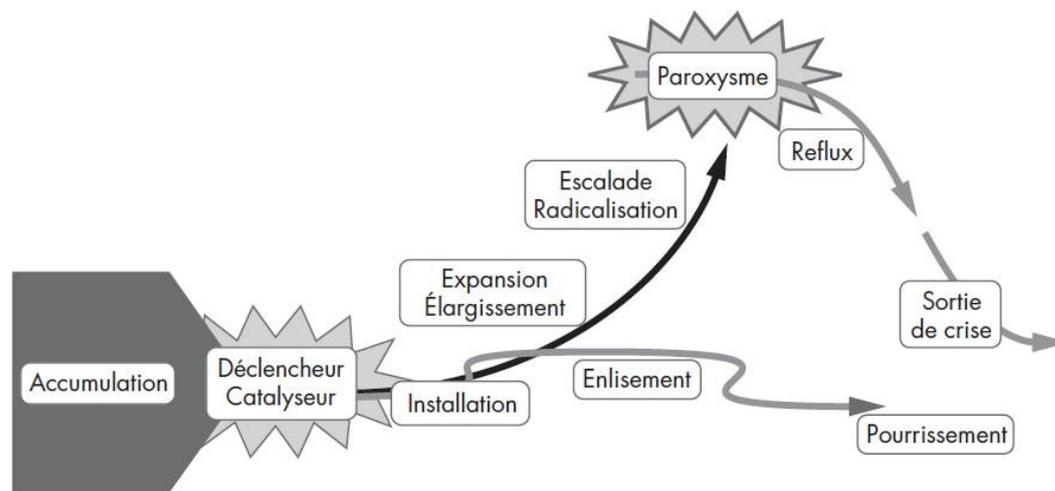
¹YAVAN Potin, La gestion des conflits dans les organisations, 2009, <https://creg.ac-versailles-fr> consulté le 13/02/2022 à 13h20.

² RICHARD et PASTOR, op.cit.p.21.

7. La dynamique du conflit du travail :

Les conflits se caractérisent par une succession de phases qui sont le plus souvent facilement identifiables comme elles sont présentées dans la figure suivante :¹

Figure N°6 : les phases des conflits



Source : LANDIER H (1999)

7.1. La phase d'accumulation des tensions :

Cette phase est souvent initiée par la rupture d'un équilibre préexistant. Les changements de personnes, la transformation de l'environnement entraînant de nouvelles contraintes, les sorties de périodes économiques difficiles ou les modifications de l'organisation constituent autant de ruptures qui peuvent engendrer un syndrome conflictuel. Des comportements, des faits jusque-là anodins prennent aux yeux des salariés de nouvelles significations. Inquiétudes, spéculation et faits réels s'entremêlent pour tisser un écheveau qui finit par rendre insupportable la continuation de la situation existante.

¹ LABBE Daniel et LANDIER Hubert, **les relations sociales dans l'entreprise ; pratique et enjeux, rôle des partenaires, communication, négociation et gestion des conflits**, édition Laissons, 1999, p 176-189.

7.2. Les moments propices à la grève :

Un conflit peut être réactif ou proactif. Dans le conflit spontané, les frustrations, les insatisfactions individuelles s'accumulent. Cette accumulation génère des tensions entre les salariés, entre les salariés et la maîtrise, entre le personnel de différents services. Un déclencheur vient polariser l'ensemble de ces tensions dans une direction commune et le conflit collectif survient. Le déclencheur peut être un événement fortuit mais jugé insupportable, tel qu'une réflexion ou une sanction, une injustice, une information faisant office de révélateur. La polarisation se fait sur une demande emblématique ou un bouc émissaire.

Le conflit programmé survient, par contre dans les collectifs très structurés, qui occupent souvent une position privilégiée dans l'entreprise et qui pour cette raison ont un pouvoir de blocage important.

7.3. La phase d'installation du conflit :

La phase d'installation du conflit est souvent assez brève. Durant cette courte période, le conflit est encore instable. Une fraction plus ou moins importante des grévistes n'est pas encore décidée à poursuivre une action de plus longue durée. Les revendications sont souvent multiples et hétérogènes, tandis qu'un événement particulier vient de fédérer les réclamations éparses.

7.4. La phase de développement :

Pour les syndicalistes se pose la question de l'animation de la grève. En effet, dans une logique de rapport de force, la cohésion des grévistes est essentielle. Cette cohésion s'obtient de manière autoritaire au travers du charisme du ou des leaders de l'action ou, d'une manière plus participative, dans le cadre d'assemblées générales. La dynamique conflictuelle repose essentiellement sur le désir d'atteindre des buts communs dans le cadre d'une action collective, qui est déjà en soi une source de satisfaction.

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

7.5. La radicalisation ou l'escalade :

L'escalade, qui va mener au paroxysme du conflit, survient lorsque les grévistes perdent confiance dans l'efficacité des formes d'action classiques, sentent la lassitude s'emparer d'une

partie d'entre eux, ou lorsqu'ils cherchent à réagir à des initiatives de la direction qui entament les moyens de pression dont ils disposent.

Le but de l'escalade est l'écarter le conflit en forçant la décision par une action unilatérale d'une autre nature. Elle peut prendre diverses formes :

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

7.6. Le reflux et la sortie de conflit :

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

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

7.5.La période post-conflit :

L'enjeu de la période qui suit immédiatement un conflit est d'éviter le retour des hostilités. Les conditions suivantes s'imposent d'elles-mêmes :

- La grève ne doit pas s'instaurer comme le mode habituel et efficace de traitement des problèmes et des dysfonctionnements ;
- Les problèmes de fond qui sont sous-jacents aux tensions doivent faire l'objet d'un traitement approfondi et des solutions être proposées, mêmes si elles ne sont pas parfaites ;
- Le respect des accords négociés pour rétablir la confiance réciproque est primordial.

8. Les causes des conflits au travail :

Les conflits, peuvent porter :

- **sur les faits** : les faits sont perçus de manière différente parce que les yeux qui observent ces faits ne sont pas les mêmes.
- **Sur les causes** : les personnes ne donnent pas les mêmes explications d'un phénomène chacun interprète les causes par système de référence personnel.
- **Sur les objectifs** : les parties prenantes ne sont pas d'accord sur les buts à atteindre ; d'accorder sur les objectifs communs n'est pas facile.
- **Sur les moyens** : faut-il manœuvrer comme ceci ou comme cela ? il ya désaccord sur les méthodes ou les outils à employer, les tactiques différent.
- **Sur les valeurs** : sur le plan moral, politique, sur celui des principes, les valeurs divergent, les critères d'évaluation ne sont pas identiques.¹

9. Les conséquences des conflits au travail :

9.1. Les conséquences constructives :

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

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

9.2. Les conséquences destructives :

Certain conflits donnent lieu à des réactions extrême, ces conflits ont des répercussions négatives sur la vie interne de l'organisation s'ils demeurent trop longtemps, on peut voir

¹ STERN Patrice et autre, **la boîte à outils de la négociation**, édition Dunod, paris, 2010, p.4.

² DALAN Shimon et autres, **psychologie de travail et comportement et organisationnel**, 2^e édition, Gaétan Morin, canada, 2002, p.207.

apparaître de la violence ou de l'hostilité engendrée, alors toute forme de collaboration ou de coopération devient impossible donc c'est l'ensemble de l'organisation qui en souffrent.

En générale les conflits majeure provoque une réduction de confiance mutuelle dont chacun des membres de l'organisation abandonnera les objectifs du groupe pour ce consacrer a ces objectifs personnels, de plus un conflit non résolu peut entrainer une démobilisation des individus, un bris de lien de confiance de l'hostilité interpersonnelle ainsi une grande sensibilité a toute situation conflictuelle future. ¹

10. Les avantages et inconvénients des conflits :

1. L'influence positive des conflits :

Dans les organisations, le conflit peut avoir une influence positive. La naissance et/ou la résolution d'un conflit permet souvent de trouver une solution constructive à un problème. La nécessité de résoudre un conflit peut amener les intéressés à chercher le moyen de changer la manière dont ils font les choses. La résolution des conflits permet d'améliorer les relations interpersonnelles et d'accroître la cohésion de l'équipe et sa performance.

Le processus de résolution d'un conflit engendre souvent des changements positifs à l'intérieur d'une organisation. La recherche de moyens qui innovation et un changement, mais également, rendre le changement plus acceptable.

2. L'influence négative des conflits :

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

Un conflit peut aussi affecter négativement le bien être psychologique des employés. S'il est grave, les pensées, les idées et les croyances en conflit peuvent engendrer du ressentiment, des tensions et de l'anxiété. Il peut aussi détruire la collaboration et l'esprit d'équipe.²

¹ Ibid.

² <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net.pdf> consulté le 14/03/2022 à 15h10.

11. Le syndicat :

Un syndicat est une association de personnes qui a pour but de défendre les intérêts professionnels et économiques de ses membres (employés, cadres, patrons). Le syndicat cherche à faire aboutir des revendications en matière de salaires, de condition de travail...

Les syndicats assurent la défense collective et individuelle des intérêts des salariés, au niveau national et à l'échelle de l'entreprise.

En cas de conflit avec l'employeur, les syndicats défendent les intérêts des salariés auprès de la direction et peuvent engager toutes sortes d'actions de protestation (grèves, manifestations, pétitions...). Dans les cas de conflits individuels, ils peuvent accompagner les salariés à des entretiens, défendre leurs intérêts auprès des instances hiérarchiques, et même les soutenir en cas de litiges débouchant sur une procédure judiciaire.

Les syndicats assument aussi un rôle de gestionnaire d'organismes fondamentaux pour la vie des salariés. C'est ce qu'on appelle le paritarisme : à parité avec les organisations patronales, ils gèrent ainsi les caisses nationales d'assurance maladie, d'allocations familiales, d'indemnisation de chômeurs (pôle emploi), de retraites.¹

Le syndicalisme en Algérie est apparu avec l'union générale des travailleurs Algériens. UGTA est née le 24 février 1956, en pleine guerre d'Indépendance, et avait pour but principal de mobiliser les travailleurs pour lutter contre le colonialisme. Ce syndicat a été créé orientation FLN suite à initiative dirigée de la « Révolution », Abane Ramdane et d'Aissat Idir, directeur de la commission centrale ouvrière pendant 10 ans.

Le Syndicat ayant joué un rôle politique actif pendant la décolonisation, il dû fortement revendiquer son autonomie face au gouvernement, aux partis politiques et aux pouvoirs publics. L'UGTA a su gagner la confiance des travailleurs et son rôle fut alors modifié : il s'agissait de contribuer à la reconstruction du pays en combattant les inégalités et la marginalisation des ouvriers afin d'améliorer les conditions de vie et du travail et les protections sociales.

Il faut le rappeler que les ressources de l'UGTA proviennent principalement des dons et des cotisations des adhérents, et secondairement des activités syndicales commerciales.

L'UGTA fonctionne selon deux types de structure :

¹ <http://www.vie-publique-fr/fiches/24063-quel-est-le-rol-dun-syndicat> consulté le 19/04/2022 à 14h00.

a. Les structures horizontales :

Contrôlées par des instances locales et des wilayas régions, courent géographiquement le pays, elles sont chargées principalement de garantir la représentation syndicale, l'adhésion des travailleurs, et de coordonner et motiver les événements syndicaux.

b. Les structures verticales :

Contrôlées par le conseil du syndicat d'entreprise, le conseil du syndicat national et la commission exécutive de la fédération, négocient au sein d'un secteur donné. Elles ont pour tâches principales la négociation des conventions collectives, des conditions de travail, et l'élargissement des ouvres sociales, les modalités d'organisation, les objectifs et les relations de ces structures sont définis par le règlement intérieur de l'UGTA.¹

12. Les conflits dans l'entreprise algériens :

L'entreprise est un ensemble de moyens personnel et capital réunis et organisés, ça fonction principale destinées à produire des biens et des services pour le marché, mais non pas un seul objectif financière, elle assure aussi des responsabilités sociale et intégré dans ça politique et ça stratégie d'action, le souci de l'autre, ces attentes et ces intérêts.

Dans chaque entreprise on trouve certaines formes de conflits qui sont liés à des divergences d'opinions, de valeurs, de méthodes entre les organisationnels qui poursuivent des buts et intérêts opposés où se retrouvent en compétition.

En Algérie les entreprises ont toujours touché par ces conflits, personne ne peut éviter où supprimer ces formes d'oppositions où de disputes, mais ils peuvent gérer efficacement et savoir comment les dénoué d'une manière efficace et productive.

Ces conflits organisationnelles prends plusieurs formes, comme les conflits d'idées qui concerne les désaccords entre les membres de groupes, les conflits d'intérêts qui concerne les divergences d'intérêts entre groupes et personnes, les conflits de personnes, réactions et compétitions, puis les conflits des positions à cause l'échange de statut et de position.

Tout cela peut créer même certaines formes de grève et d'anarchie sur l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise comme c'est le cas de l'entreprise cevital (numilog), Sonalgaz, le complexe de el Hajar etc.

¹ Union générale des travailleurs Algériens, 2008, <http://www.ugta.dz> consulté 19/05/2022 à 13h41

Donc ces conflits ont des conséquences désastreuses non seulement sur le moral des troupes, mais aussi sur les affaires, ils détruisent la communication, dégradation du climat de travail, disparition de l'esprit d'équipe et rendre le travail pénible et démotive, puis l'absentéisme et la perturbation de l'économie et la montée de taux de chômage afin de suspendre les contrats des grévistes, et parfois reviens aussi positivement sur le groupe Lors de la satisfaction des biens des salariés (règlement des problèmes de la rémunération et l'augmentation des salaires et les primes), enrichir l'entreprise par les moyens techniques et technologique et renforcer la sécurité.

Alors pour pouvoir régler et diminuer ces formes de conflits dans les entreprises algériennes faut suivre une stratégie pour gérer ce climat conflictuel et de libéré et donner la parole à toutes les membres pour pouvoir exprimer leurs soucis et problèmes, créé des médiateurs, prendre le pouls des salariés.

Section 2 : la gestion des conflits dans l'entreprise

Un conflit a toujours un début et une fin. Lorsqu'on est confronté à une crise sociale, il est bon d'avoir en tête cette idée simple. Ceci permet d'éviter de perdre pied dans des situations qui peuvent être délicates.

1. Comment traiter un conflit ?

1.1. Analyser le conflit :

Il s'agit de s'interroger sur les relations du conflit. C'est retracer l'histoire du lieu, des personnes, et des groupes pour comprendre les décalages qui ont conduit au conflit. Il s'agit de déceler les causes de la dégradation des relations et lister les signaux d'alarme : disputes, arrêts maladie et accidents car le sens de ces signaux va éclairer notre analyse.

Lorsque le conflit est confus ou complexe, sa signification n'est pas évidente. Les pistes sont quelquefois suffisamment brouillées pour compliquer les tâches. Il faut formuler des hypothèses que vous devez valider l'une d'entre elles au fur et à mesure du déroulement du conflit.

1.2. Instaurer un cadre :

A partir de l'analyse construite et en tenant compte des valeurs de référence de l'entreprise et de sa culture générale, on définit un cadre d'action. Ce dernier sert à fixer les idées car, dans un conflit, la désorganisation est reine. Chacun des acteurs, en imaginant bien faire, se croit obligé de jouer tous les rôles.

Dans le plus fort du conflit, l'emballement génère de l'anxiété, de l'insécurité et de l'incertitude. Le cadre est là pour y remédier. Le cadre facilite aussi la conservation du caractère professionnel des actions, la rigueur et la précision dans tout ce qui est mis en œuvre. Il fixe les limites de la légalité des actions.

1.3. Déterminations des rôles et responsabilités :

Il est nécessaire à définir si besoin les rôles et responsabilités des acteurs car tout ce qui sort de cadre habituel de l'entreprise va contribuer à accentuer la désorganisation. Il est préférable de conserver les champs de responsabilité et la répartition des tâches existantes. C'est un gage de stabilité du système, un gage de cohérence de l'organisation.

1.4. Créer un groupe d'appui :

Le conflit dévore de l'énergie, obnubile beaucoup, oblige à un sentiment d'urgence. Face à ces éléments, prendre du recul est difficile. Or, une situation délicate à gérer impose une mise à distance et du temps de réflexion pour engager des actions adéquates. En respectant la ligne hiérarchique et les champs de compétence de chacun, on doit instituer un groupe d'appui chargé d'une étude approfondie de la situation en cours de la recherche des solutions. Ce groupe est en droit de faire appel à des spécialistes ou à des consultants extérieurs en cas de besoin. Les tâches suivantes peuvent lui être confiées :

- Analyser la situation et ses évolutions ;
- Avertir des risques ;
- Repérer les maillons faibles dans l'organisation ;
- Lister et valoriser, chemin faisant, les avancées positives et les propositions ;
- Préparer des rapports et des synthèses intermédiaires ;
- Rechercher des informations et des contacts internes et externes pour enrichir la recherche de solutions ;
- Préparer des schémas décisionnels.

Ce groupe doit fonctionner en appui du responsable. Ce groupe ne doit en aucun cas se substituer à la hiérarchie en place. Il est évident que des membres de la hiérarchie doivent en faire partie.

1.5. Assurer l'après-conflit :

Il est rare qu'un conflit s'arrête brusquement, il s'éteint, en générale, progressivement. Vous devrez apporter un soin particulier aux suites du conflit. En effet, le conflit engendre un phénomène traumatique, et les esprits mettent un certain temps à effacer les difficultés liées aux affrontements. C'est toute une phase à consacrer au rétablissement de la confiance.¹

2. Les outils de gestion des conflits :**2.2. La négociation :**

La négociation est une rencontre de plusieurs personnes en désaccord. Le simple fait de s'asseoir à la même table est en soi un pas en avant car le risque, dans un conflit, est la rupture de la communication. Lors de la négociation, les relations se rétablissent et les adversaires peuvent affirmer et confronter leurs points de vue.

¹ RECHARD et PASTOR, op.cit, p.174-178.

2.2.1. Les types de négociation :

- **La négociation irréaliste** : cette négociation, malheureusement la plus courante, est basée sur la guerre des positions. Elle engage fortement, voir exclusivement, la personnalité et l'identité des protagonistes. L'enjeu de la négociation est la valeur d'une personne, d'un groupe, d'un syndicat, d'une organisation, d'une nation, etc. un protagoniste affronte en face à face son adversaire et veut le faire plier. Il veut vaincre et un acheteur. Ils partent tous deux de positions extrêmes (irréalistes), l'un en demandant un prix beaucoup trop élevé pour un objet, l'autre en proposant une somme manifestement trop basse.

Cette stratégie perdant-perdant présente plusieurs désavantages :

- D'abord, une fois que l'on est campé sur ses positions, on est tenté de les renforcer sous les attaques de l'adversaire et, donc, de s'enfermer encore plus dans l'irrationnel ;
- Deuxièmement, baisser ses prétentions au cours d'une négociation peut être perçu comme un aveu de faiblesse très gênant, parce qu'on risque ainsi de perdre la face ;
- Ensuite, à condition qu'ils se mettent d'accord, les protagonistes ne seront pas certains de ne pas s'être fait léser, au bout du compte, parce qu'il n'y a aucune objectivité dans la transaction qu'ils ont menée ;
- Autre conséquence fâcheuse découlant de la précédente, leurs futures relations seront entachées de doute, de méfiance, de crispation et d'encore plus de rigidité ;
- Enfin, puisqu'ils sont partis, au tout début de la négociation, sur des positions extrêmes et définies, ils n'ont pas pu avancer d'un centimètre dans la compréhension des enjeux qui les opposent de leurs intérêts réciproques. Ils se sont butés et se sont enfermés dans une logique de guerre de retranchement. Ils n'ont pas pu apprendre de nouvelles choses du fait même de la négociation.

La négociation irréaliste est donc tout à fait inefficace, voire dangereuse pour la suite des relations entre les protagonistes qui demeurent, de fait, des adversaires.

- **La négociation réaliste** : la négociation réaliste part du principe que le différend qui « oppose » les parties doit être traité comme un problème, qu'il s'agit de définir ensemble, dans un premier temps. Le premier accord réaliste porte sur la définition et la description commune du différend, des enjeux, et concrétise la reconnaissance d'une légitimité à l'adversaire.

La négociation réaliste est donc un apprentissage mutuel de l'autre, de ses intérêts, de ses besoins, de ses incertitudes, de ses craintes, de ses désirs. On n'attaque plus l'autre, on l'invite à

participer à réflexion, à une recherche, presque à une vision commune d'un problème global qui dépasse la simple réalité de chacun. ¹

2.2.2. Les différentes techniques de négociation :

➤ La technique des pivots :

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

➤ Les techniques de maniement du temps :

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

➤ La technique point par point :

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

➤ La technique des jalons :

Consiste à faire admettre des points apparemment sans rapport avec le thème principal de la négociation pour finalement raccorder tous ces petits jalons et mettre l'adversaire devant le fait accompli. C'est une technique qui s'inspire du jeu de go et qui est d'orientation intégrative : le désaccord n'est jamais ouvert.

➤ La technique des bilans :

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

➤ La technique des quatre marches :

Il s'agit de présenter d'emblée quatre solutions et non pas deux comme c'est souvent fait de manière caricaturale. La première solution est au-delà de son propre seul de rupture, elle est beaucoup trop avantageuse pour l'autre et dramatique pour soi. La seconde solution est peu avantageuse mais acceptable pour soi et excellente pour l'autre. La troisième est l'inverse de la

¹ RECHARD et PASTOR, op.cit, p.182-184.

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

2.3. La médiation :

Christine Marsan a défini la médiation comme un processus de résolution de conflit, qui prend la forme d'une négociation menée par les acteurs du conflit, facilitée par la présence d'une tierce personne neutre (le médiateur) qui les assiste et les engage à trouver leur solution.

La médiation est un mode alternatif de résolution des conflits. Où le médiateur cherche ce dont les parties ont réellement besoin, il tente de les aider à trouver des solutions alternatives et créatrices qui permettent de satisfaire toute les parties, il favorise les rencontres pour améliorer les relations, sans trancher entre des prétentions inconciliables.

La médiation favorise de manière générale, le dialogue social et la communication au sein des entreprises. Elle permet de sortir du cadre classique des postures d'opposition entre les différents acteurs pour s'orienter vers des solutions gagnantes pour l'ensemble des participants.¹

La démarche de médiation se déroule en quatre temps : établissement du cadre, expression des parties, recherche de bases de solutions et accord.

- 1- Après avoir réalisé un climat détendu, le médiateur définit le cadre des échanges. Ces règles seront agréées par les différentes parties. Il précisera alors son propre rôle, y compris ses limites, ce qu'il sera amené à faire et ce qu'il ne fera pas. De cette façon chaque protagoniste peut apprécier tout au long des discussions sa neutralité et sa volonté d'aider à la résolution finale du conflit.
- 2- Il invite ensuite les protagonistes à présenter les faits. Il exige une discipline d'écoute : chacun exprimera librement et sans être interrompu sa vision du problème, son ressenti, ses souhaits. Le médiateur tentera de détecter les causes profondes du problème. Il les reformulera avec le maximum d'objectivité en collant aux faits, en employant des termes exempts de tout jugement, de tout vocabulaire tendancieux qui impliquerait les personnes, de tout élément qui reprendrait une interprétation des faits.
- 3- Dans la phase de recherche de bases de solutions, il tente d'exposer les premiers points minimaux d'entente possible. Il encourage le dialogue pour trouver des solutions même

¹ <https://www.cmap.fr/notre-offre/la-mediation/la-mediation-intra-entreprise/> consulté le 26/05/2022 à 10h47.

partielles, portant parfois sur des points de détail. Il reformule à souhait, chasse les digressions et déjoue les tentatives de réescalade, recentre les protagonistes sur les avancées. Tout gain doit être aussitôt valorisé, reconnu comme un pas nouveau qui en appelle d'autres : si un pas a été possible, d'autres le seront également. Il peut aussi demander des interruptions de séance pour laisser un temps de concertation interne aux parties, pour amener la réflexion à maturation, et envisager ensemble des concessions. Il peut aussi rencontrer séparément les parties pour les pousser à avancer, à accepter des compromis.

4- Enfin, lorsque les protagonistes considèrent que les discussions ont suffisamment progressé, ils finalisent un accord. Le médiateur aide alors à sa formulation, puis à sa transcription écrite et signée. Cette transcription écrite et signée est essentielle parce qu'elle représente une sorte de contrat entre les parties. Sans cette trace écrite, les protagonistes s'exposent à des remises en cause, des reculades et des réinterprétations partisans. La médiation peut aussi échouer ; après avoir essayé à plusieurs reprises de relancer la discussion en évoquant la volonté qui existait au départ et les attentes initiales des participants, le médiateur fait alors un constat oral de la situation et stoppe la médiation.¹

2.4. L'arbitrage :

C'est le recours à une personne ou institution neutre pour prendre une décision à la place des différents acteurs directs en vue de régler un conflit. C'est par exemple le recours à l'institution judiciaire pour appliquer la loi dans le cadre de la résolution d'un conflit.

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

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

¹ RECHARD et PASTOR, op.cit, p194-195.

2.5. La conciliation :

Le conciliateur n'a aucun pouvoir de contrainte. Il aide les personnes ou les groupes de personnes en conflit à abaisser la tension pour aller vers une solution durable. Le conciliateur intervient souvent au moment où la communication est bloquée entre deux parties.

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

Entre deux parties qui réclament la possession d'un objet, le conciliateur obtient soit le partage, soit la renonciation d'une des parties à ses droits. Le conciliateur est généralement imaginé comme un vieux sage plein d'expérience, il sait calmer les passions et les faire sortir du litige et leur donnant des conseils. Cette technique de conciliation n'est plus très pressée en raison d'un très grand taux d'échec.¹

3. La notion juridique de la prévention des conflits :

La notion de prévention décrit l'ensemble des actions pour éviter le déclenchement d'un conflit et pérenniser l'équilibre social, politique et économique.

La loi n° 91-27 du 21 décembre 1991 modifiant et complétant la loi n°90-02 du février 1990 relative à la prévention et au règlement des conflits collectives de travail et à l'exercice du droit de grève. La prévention des conflits dans l'article 4 de la loi n°90-02 « les employeurs et les représentants des travailleurs organisent des réunions périodiques en vue d'examiner, en commun, la situation des relations socioprofessionnelles.

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 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 ».²

4. Prévenir les conflits :

Il n'y a pas d'entreprise sans conflits, il est donc nécessaire de prévoir les conflits potentiels pour mieux les éviter, pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

¹ CARBY Thierry, **la gestion des conflits**, paris, édition Economica, 2004, p.8.

² Code du travail, <https://www.ilo.org>pdf consulté le 29/05/2022 à 19h46.

4.1. Formation du personnel :

Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain.

L'entreprise doit organiser des formations pour améliorer l'esprit d'entreprise et assurer le développement personnel en dotant chacun le savoir-faire comportemental de contrôle de soi et de compréhension des autres.

4.2. La boîte aux lettres anonymes :

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

Ces dernières, si elles ne sont pas évacuées rapidement, peuvent s'accumuler et construire des conflits larvés qui se manifesteront tôt ou tard de manière violente.

Parmi les solutions pratiques qui contribuent à apaiser le climat social au sien d'une entreprise, on peut citer la boîte à suggestions, très simple à mettre en place, où tous les employés peuvent faire leurs remarques, critiques et suggestions, dont devra tenir compte le manager. Ce dernier doit être impartial s'il veut que le sentiment d'équipe domine dans l'entreprise et que ces jugements soient acceptés par tous les collaborateurs.

4.3. Définir clairement les règles à l'avance et éviter les erreurs de management :

Toute organisation doit définir ces règles en avance et prévoir un système règlementaire afin d'éviter les erreurs, les incertitudes, les questionnements et donc les doutes qui peuvent être à la base des tensions qui vont se transformer en conflits.

4.4. Communiquer :

La communication interne tient un rôle prépondérant dans le fonctionnement d'une entreprise, et permet de faire le lien entre les différents employés.

La communication est essentielle pour éviter les conflits au travail. Son importance ne consiste pas uniquement pour véhiculer le message de la direction générale, il doit permettre aussi de créer des espaces d'échange entre groupes, personnes et autres entités organisationnelles, puis de transformer les craintes en opinions et la direction répond aisément chose qui entraîne de nouvelles attitudes, comportement et de nouvelles relations

interpersonnelles, comme il valorise les rapports positives et apporte ça contribution à une transformation de la culture d'entreprise et ça dynamique interne.¹

La communication permet de créer un climat de confiance, de renforcer la crédibilité, de renforcer les liens du groupe et de résoudre un conflit au travail.

Conclusion :

Les conflits en entreprise existent de manière inévitable dans les entreprises et revêtant plusieurs formes. Ils doivent être soigneusement résolus pour qu'on puisse parler développement et d'adaptation et d'échapper des fatalités et échecs.

¹ DECAUDIN Jean-Marc et LGALENS Jacques, **la communication interne ; stratégie et technique**, 2^e édition, Dunod, paris, 2009, pp.117-120.

CHAPITRE IV :
CADRE PRATIQUE DE LA RECHERCHE

Dan ce chapitre nous allons présenter l'organisme d'accueil « CEVITAL » est sons histoire, et nous allons analyser et interpréter les résultats de notre recherche.

1. Présentation de l'organisation d'accueil :

Le groupe CEVITAL, est connu par sa mise en place d'outils de management modernes, et des investissements significatifs dans le développement des ressources humaines, la gestion des talents, et particulièrement celles des cadres. Un management clairvoyant et une structure financière saine sont les facteurs clés de succès de cette entreprise. Il a appris à développer une politique de communication et d'information qui permettra de motiver ses salariés. L'objectif de ce groupe est de bâtir un modèle de gestion de ses ressources humaines en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidélises et les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale. Le groupe CEVITAL, des hauts cadres et des managers intermédiaires à fort potentiel d'évolution. Afin d'asseoir cette stratégie ressources humaines et d'accompagner ces projets ambitieux, une direction des RH de groupe a été mise en place il y a environ un an et demi.

CEVITAL adopte un mode de gouvernance évolué sur le modèle de fonctionnement des plus grandes entreprises internationales.

Groupe CEVITAL est un conglomérat Algérien de l'industrie agroalimentaire, la grande distribution, l'industrie et les services crée par l'entrepreneur **issad rebrab** en 1998, cevital est le leader de l'agroalimentaire en Afrique.

1.2. Historique de l'entreprise CEVITAL :

CEVITAL est un groupe familial de plusieurs sociétés, bâti sur une histoire, parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée. CVETAL construit, au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique. Créé par des fonds privés de 68,760 milliards de DA en Mai 1998 à Bejaia.

A l'arrière port Bejaia à 200 ML (mètre linéaire) du quia : ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 KL chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer. Elle se compose de trois complexes de production :

A Bejaia : ou elle construit les installations suivantes :

- Raffinerie d'huile
- Margarinerie

- Silos portuaires
- Raffineries de sucre

A Elkseur :

Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe cevital dans le cadre de privatisation des entreprises publiques algériennes en Novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek. Sa capacité de production est de 14 400 T par an. Le plan de développement de cette unité portera à 150 000 T/an en 2010.

A Tizi Ouzou : Agouni Gueghrane

L'unité se situe au cœur du massif montagneux de Djurdjura qui culmine à plus de 2300mètres.

L'unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007.

1.3. Les valeurs du groupe CEVITAL :

Les valeurs de l'entreprise sont résultat de son histoire, de son fondement, de son identité et de sa culture. Elles peuvent cependant évoluer afin de tendre vers la vision établie selon ses croyances et convictions qui constituent la culture de l'entreprise.

Les valeurs de CEVITAL quant à elles, sont mises en œuvre comme des valeurs de référence et se divisent en cinq (05) :

- Ecoute et respect.
- Intégrité et transparence.
- Solidarité et esprit d'équipe.
- Initiative et persévérance.
- Courage et engagement de performance.

Ecoute et respect :

L'entreprise demande à ses collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Elle prend également en compte les clients et fournisseurs et partenaires commerciaux et institutionnels, concurrents

et l'ensemble de la communauté. Les collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, nous attendons d'eux un respect à tout instant de l'environnement.

Intégrité et transparence :

L'entreprise demande aux collaborateurs d'avoir un haut niveau d'éthique professionnelle et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management.

Solidarité et esprit d'équipe :

Encourager et agir dans le sens du partage permanent du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe ; favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes business unité, etc.

Initiative et persévérance :

L'entreprise attend de ces collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, d'anticiper sur des problèmes potentiels. Elle attend de ces salariées la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

Courage et engagement et performance :

Chacun est jugé sur ses actes et sur le niveau de respect de ses engagements. Elles attendent de ces collaborateurs qu'ils s'engagent et s'impliquent dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis de l'entreprise. Avoir le courage de ses opinions.

1.4. Les objectifs du groupe CEVITAL :

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- ✓ L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- ✓ L'élargissement de sa gamme de produit ;
- ✓ L'implantation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- ✓ L'optimisation de ses gaines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes ;
- ✓ L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuse ;
- ✓ La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production ;

- ✓ L'accroissement du chiffre d'affaire ;
- ✓ Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations.

1.5. Les produits proposés par CEVITAL:

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

Huiles végétales : ses produits sont connus sous les appellations de Fleurial, Elio et Fridor.

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

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

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

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

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

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

1.6. Les principales fonctions de l'entreprise :

L'organisation mise en place par CEVITAL agro-industrie consiste à faire en financière en vue d'atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La direction générale :

Elle veille à l'élaboration de la politique générale de l'entreprise. Elle est chargée de coordonner et de contrôler les principales structure de l'entreprise ; ainsi que la suivi des budgets et les plans de développement. La direction générale est présidée par un président directeur général (PDG) qui est l'actionnaire majoritaire.

Direction marketing :

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, le marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Cette dernière permettrait au complexe d'ajuster et de mieux maîtriser ses politiques de produit, de prix, de communication et de distribution. Cette direction permettra de renforcer sensiblement l'efficacité du réseau de distribution des produits. L'interface avec la direction commerciale devrait être judicieusement identifiée.

Direction commerciale :

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

Direction ressources humaines :

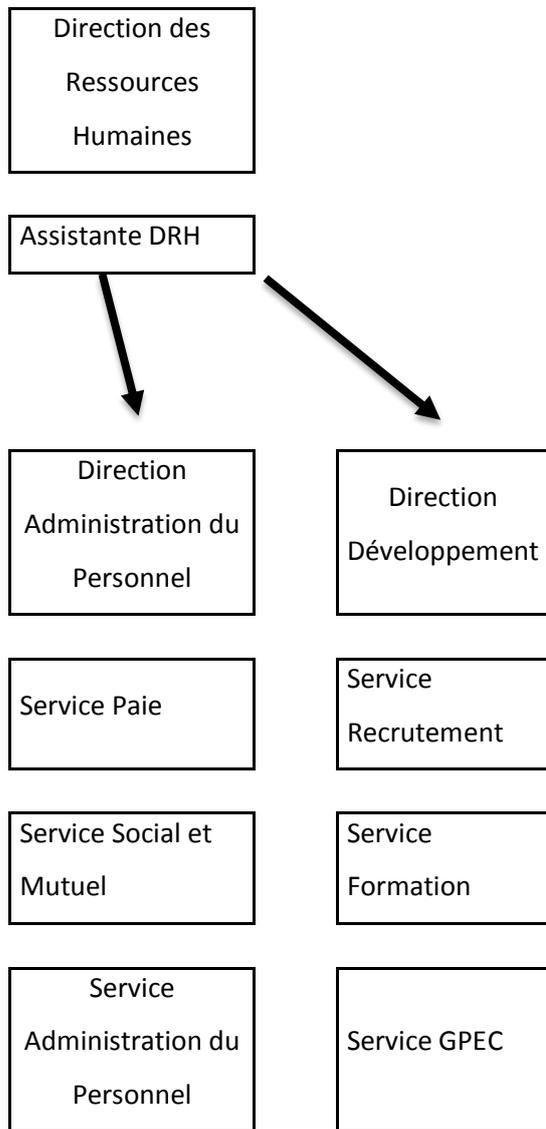
La DRH gère un potentiel humain très important constitué de différentes catégories socioprofessionnelles :

Elle définit et propose à la direction générale les principes de la gestion des ressources humaines ;

- ✓ Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL ;
- ✓ Pilote les activités du social ;
- ✓ Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les productions ;
- ✓ Assur le recrutement ;
- ✓ Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ;
- ✓ Gestion de la performance et des rémunérations ;
- ✓ Formation du personnel ;

- ✓ Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.

Figure N°7 : organigramme de la direction des Ressources Humaines



Source : document interne de l'entreprise

Direction finances et comptabilité :

Ce dernier a pour missions :

- Préparer et mettre à jours les budgets ;
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables selon les normes ;
- Pratiquer le contrôle de gestion.

Direction supply chaine :

Elle occupe une place importante du fait qu'elle est directement rattachée à la direction générale de CEVITAL, indispensable lorsque il s'agit de coordonner l'ensemble des acteurs de la supply chaine, afin d'engendré un avantage compétitif pour l'entreprise en mettant la satisfaction des besoins des clients au cœur du système.

Direction industrielle :

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production définit avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site. Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipement, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail. Elle anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Est responsable de la politique environnement et sécurité et participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

2. Analyse et interprétation des résultats

2.1. Les caractéristiques de la population d'étude :

Tableau N°1 : la répartition des enquêtés selon le sexe.

Sexe	F	%
Masculin	44	73.3
Féminin	16	26.7
Total	60	100

Source : enquête

A partir de ce tableau nous constatons que la catégorie la plus dominante est cela de sexe masculin avec un pourcentage de 73,3%. Par contre, la présence de sexe féminin est très faible, avec un pourcentage de 26,7%.

Cette différence revient au système qui existe au sien de l'entreprise CEVITAL, qui nécessite toujours des supervisions sur terrain et parfois un travail physique ou un travail de nuit, Comme la loi interdis le travail de nuit pour les femmes, celle-ci sont orientés généralement vers des taches administratives.

Tableau N°2 : la répartition des enquêtes selon la catégorie d'âge.

Age	F	%
[20-30]	8	13.3
[30-40]	18	30
[40-50]	18	30
[50-60]	15	25
Plus de 60 ans	1	1.7
Total	60	100

Source : enquête

Le tableau ci-dessus illustre la composition de la population d'étude selon la catégorie de leurs âges qui se situe entre [20-60ans]. On remarque les deux catégories d'âge de [30-40ans] et [40-50ans] est plus imposante avec un taux de 30%, suivie par la catégorie d'âge de [50-60ans] avec un pourcentage de 25%, puis les catégories d'âge les moins imposantes est celles de [20-30ans] avec un taux de 13.3%, finalement 60ans et plus avec un taux de 1.7%.

Cette répartition nous permet de dire que la plupart des travailleurs représentent une population relativement jeune.

Tableau N°3 : la répartition des enquêtes selon la situation matrimoniale.

Situation matrimoniale	F	%
Célibataire	14	23.3
Marie	40	66.7
Divorcé	4	6.7
Veuf	2	3.3
Total	60	100

Source : enquête

Le tableau ci-dessous montre que la majorité de notre échantillon sont des gens marié avec un pourcentage de 66,7%, suivez des célibataires avec le taux de 23,3% et 6,7% pour les divorcés enfin les veuf(v) avec un taux de 3,3%.

Tableau N°4 : la répartition des enquêtes selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	F	%
Primaire	3	5
Secondaire	13	21.7
Moyen	8	13.3
Universitaire	36	60
Total	60	100

Source : enquête

Le tableau ci-dessous illustre le niveau d'instruction de notre échantillon d'étude, ainsi remarquons que la plupart des enquêtés ont un niveau d'instruction universitaire qui représente 60%, suivi par le niveau secondaire avec un taux de 21.7%, et le pourcentage de 23.3% pour les employés ont un niveau moyen, enfin le niveau primaire avec le taux de 5%, donc le niveau d'instruction des salariés de l'entreprise privée CEVITAL Bejaia, ont un niveau d'instruction élevé.

Tableau N°5 : la répartition des enquêtes selon le statut professionnel.

Statut professionnel	F	%
Cadre	14	23.3
Agent de maîtrise	24	40
Agent d'exécution	22	36.7
Total	60	100

Source : enquête

Cadre : toute personne qui exerce une fonction d'encadrement ou de direction de plus d'une personne.

Agent de maîtrise : est toute personne qui a une qualification (diplôme, expérience) dans un domaine particulier. Il exerce une fonction dans son domaine comme il peut être un responsable d'une machine ou d'une personne.

Agent d'exécution : est toute personne qui exerce son travail dans l'exécution ou toute personne qui utilise sa force physique ou intellectuelle dans son travail.

Ce tableau montre que la majorité des employés concernés par l'étude sont des agents de maîtrise avec un pourcentage de 40%, et un pourcentage de 36.7% qui représente les agents d'exécutions et 23.3% représente le taux de poste occupé par les cadres.

Nous déduisons par la, ce que la grande responsabilité est assumée par les agents de maîtrises, ainsi nous remarquons une certaine harmonie dans les tâches ce qui générera une bonne organisation dans différents services.

Tableau N°6 : la répartition des enquêtes selon l'ancienneté dans l'entreprise CEVITAL.

Ancienneté	F	%
Moins de 5 ans	13	21.6
[6-10ans]	16	26.7
[11-15ans]	17	28.3
[16-20ans]	13	21.7
Plus de 20ans	1	1.7
Total	60	100

Source : enquête

Les résultats obtenus par le biais de cette question sont relatifs à l'ancienneté des enquêtes, là où on déduit un taux de 28.3% pour un effectif ayant de 11 à 15 ans d'expérience dans cette entreprise, un taux de 26.7% pour ceux qui ont de 6 à 10 ans dans la même entreprise, un taux de 21.7% qui ont de 16 à 20 ans, et un taux de 21.6% qui ont moins de 5 ans d'expérience, et un dernier taux qui est de 1,7% pour un personnel dépassant les 20 ans d'expérience aussi dans la même entreprise.

En se basant sur les résultats statistiques de ce tableau, où le taux le plus élevé est de 28.3% et qui représente les travailleurs ayant de 11 à 15 ans d'expérience dans l'entreprise CEVITAL, on peut dire que cette dernière tend vers la préservation de son personnel, tout en se focalisant sur la formation régulière de son personnel sur une bonne gestion de carrière de ce dernier.

Tableau N°7 : Le concept du « conflit » selon l'ancienneté.

Conflit ancienneté	Problème Personnel		Différentes Mentalités		Désaccord sur le travail		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Moins de 5ans	2	22.2	2	22.2	5	55.5	9	100
6 à 10ans	8	42.1	7	36.8	4	21	19	100
11à 15ans	6	30	3	15	11	55	20	100
16 à 20ans	5	31.2	7	43.8	4	25	16	100
Plus de 20ans	00		00		1	100	1	100
Total	21	32.3	19	29.2	25	38.5	65	100

Source : enquête

Le tableau représente la définition de concept selon l'ancienneté. D'après ces résultats, la majorité des personnes interrogées définissent le conflit comme « désaccord sur le travail » avec taux de 38.5%, et 32.3% définisse comme « un problème personnel », le reste considère comme « une mentalité différente ». L'interprétation des résultats obtenu dans les employés de CEVITAL démontrent qu'ils savent pour la majorité qu'est-ce qu'un conflit.

Les résultats de tableau montre que la catégorie d'enceinté qui on moins de 5 ans ils sont classé la définition du conflit qui est un désaccord sur le travail avec un taux de 55.5%, et pour la catégorie de 6 à 10 ans que les conflits est un problème personnel avec pourcentage de 42.1%, et la majorité de catégorie d'enceinté de 11 à 15 ans définissant le conflit comme désaccord sur le travail. On peut dire que le conflit vient des problèmes créer dans l'organisme.

Tableau N°8 : L'existence des conflits en milieu de travail selon le sexe.

L'existence des conflits sexe	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	38	86.4	6	13.6	44	100
Féminin	11	68.8	5	31.2	16	100
Total	49	81.7	11	18.3	60	100

Source : enquête

Le tableau illustre le taux de présence de conflit de travail, et représente la corrélation entre le sexe et la présence d'une situation conflictuelle dans leur milieu de travail.

On constate à partir des données du tableau que le taux de personnes qui ont répondu par oui sont majoritaires avec 81.7%, par rapport à 18.3% de ceux qui ont répondu par non.

Cela veut dire qu'il existe un nombre important de conflits entre les différents employés de l'entreprise.

D'après les pourcentages du tableau, on constate que le conflit s'incruste dans les deux catégories de sexe que ce soit les hommes ou les femmes, mais on distingue selon le tableau, que les hommes ont plus tendance à entrer en conflit. On voit une légère domination d'homme dans la probabilité de l'existence des conflits avec un taux de 86.4% par rapport à 68.8% les femmes.

Tableau N°9 : Ces conflits souviennent-ils

Conflit surviennent-il Sexe	Souvent		Rarement		Jamais		Pas de réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Masculin	13	29.5	25	56.8	00		6	13.5	44	100
Féminin	3	18.7	8	50	00		5	31.3	16	100
Total	16	26.7	33	55	00		11	18.3	60	100

Source : enquête

Le tableau ci-dessous illustre la présence des conflits dans l'entreprise CEVITAL Bejaia, donc ceux qui ont répondu par rarement avec le taux général de 55% par rapport à ceux qui ont répondu par souvent avec 26.7%, et 18.3% n'ont pas répondu.

Pour le sexe masculin on trouve 56.8% ils ont dit que les conflits souviennent-ils rarement, suivit avec un taux de 29.5% souvent, 13.5% n'ont pas répondu. Et pour le sexe féminin les conflits souviennent-ils rarement avec pourcentage de 50%, puis 18.7% que les conflits au milieu de travail souviennent-ils souvent, et on remarque que 31.3% n'ont pas répondu.

On à remarquer aussi dans ce tableau que le nombre de ceux qui ont répondu par jamais est complètement nulle dans les deux catégories de sexe.

D'après les résultats on peut dire que les conflits dans l'entreprise CEVITAL souviennent-ils rarement.

Tableau N°10 : les personnes touchées par le conflit selon l'ancienneté.

Ancienneté	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Moins de 15ans	8	61.5	5	38.5	13	100
6 à10ans	11	68.7	5	31.3	16	100
11à15ans	14	82.4	3	17.6	17	100
16 à 20ans	7	53.8	6	46.2	13	100
Plus de 20ans	1	100	00		1	100
Total	41	68.3	19	31.7	60	100

Source : enquête

Dans le tableau ci-dessous montre que 68.3% des personnes touchées par les conflits dans l'entreprise CEVITAL, par contre 31.7% qui ont donné la réponse par « non ».

On remarque que la catégorie d'ancienneté la plus touchée par les conflits, c'est la catégorie qui ont de 11 à 15 ans avec un taux de 82.7%, suivi par l'effectif ayant de 6 à 10 ans d'ancienneté avec un pourcentage de 68.7%, et 61.5% qui ont moins de 5 ans d'ancienneté, enfin c'est la catégorie d'ancienneté qui ont de 16 à 20 ans. On peut dire que toutes les catégories d'ancienneté sont touchées par les conflits, ce qui confirme effectivement que le conflit est une réalité inévitable qui peut toucher tous les catégories de l'entreprise.

Tableau N°11 : le conflit à un effet

Conflit	F	%
Positif	33	55
Négatif	27	45
Total	60	100

Source : enquête

Le tableau ci-dessous montre que le pourcentage des salariés qui ont répondu que le conflit est positif avec un taux de 55%. On peut dire que le conflit est positif pour l'entreprise pour trouver une solution pour sortir du conflit et meilleure cohésion du groupe.

45% de ceux qui ont répondu que le conflit est négatif. On pense qu'il s'agirait de conflits non résolus ou mal résolus. Ce qui provoquerait des conséquences négatives sur la vie interne de

l'entreprise comme la démotivation des employés et réduction de la confiance existante entre eux.

Tableau N°12 : le manque de la reconnaissance, communication, et interaction déclencher un conflit :

	F	%
Oui	58	96.7
Non	2	3.3
Total	60	100

Source : enquête

Le tableau ci-dessous confirme que le manque de la reconnaissance, la communication et interaction déclenche un conflit avec un taux supérieure des réponses qui ont dit Oui 96.7% par rapport à une minorité avec le taux de 3.3% de ceux qui ont répondu par non.

Cela explique le rôle de la communication et l'interaction entre les salariés, pour qu'ils puissent échanger facilement les informations et avoir une compréhension des événements.

Tableau N°13 : type de conflit selon le sexe :

Type de conflit \ sexe	interpersonnel		Intra-personnel		intergroupe		intragroupe		Pas de réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Masculin	8	17.1	15	31.9	14	29.8	00		10	21.3	47	100
Féminin	1	6.3	5	31.2	1	6.3	00		9	56.2	16	100
Total	9	14.3	20	31.7	15	23.8	00		19	30.2	63	100

Source : enquête

Ce tableau représente les types de conflits selon le sexe.

Les résultats de tableau montrent que le total élevé de ceux qui ont touché par le type de conflit intra-personnel avec un taux de 31.7%, suivi par les conflits intergroupes avec pourcentage de 23.8%, ensuite 14.3% pour les conflits interpersonnels, finalement 30.2% n'ont pas répondu.

Pour le sexe masculin on trouve que 31.9% qui ont choisi le type de conflit intragroupe, et 31.2% pour les femmes. Pour ceux qui sont exposés au conflit intergroupe on trouve 29.8% pour le sexe masculin, et 6.3% pour les femmes.

Cependant, on remarque que les conflits dans l'entreprise sont généralement des conflits intra-personnels, ce type de conflit suppose que l'individu fait face à une certaine incompatibilité des buts ou à une dissonance cognitive qui le trouble.

Tableau N°14 : la concurrence au travail crée-t-elle des formes de conflit :

	F	%
Oui	34	56.7
Non	26	43.3
Total	60	100

Source : enquête

Ce tableau montre que la concurrence au travail crée des formes de conflit au milieu de travail avec un taux de 56.7%, et 43.4% des réponses par non, la concurrence au travail ne crée-t-elle pas des formes de conflit, que la concurrence il peut être considéré comme un facteur de motivation pour le travailleur et améliorer leur compétence.

Tableau N°15 : la forme du travail, individuelle ou en groupe peut-être créer des conflits :

	F	%
Oui	40	66.7
Non	20	33.3
Total	60	100

Source : enquête

Ce tableau montre que le nombre des salariés qui préfèrent travailler en groupe ou individuellement représentent 66.7% par rapport à ceux qui trouvent que le travail individuel ou en groupe ne crée pas de conflit qui sont représentés par 33.3%.

Tableau N°16 : le conflit, la conciliation est-elle toujours possible :

	F	%
Oui	42	70
Non	18	30
Total	60	100

Source : enquête

Le tableau ci-dessous montre que les salariés sont avec l'idée de la conciliation quelque soit le conflit dans le milieu de travail, le pourcentage de ceux qui ont répondu par oui est supérieure à 70% par rapport à ceux qui ont répondu par non avec 30%.

Tableau N°17 : éviter un climat conflictuel :

	F	%
Oui	24	40
Non	36	60
Total	60	100

Source : enquête

Le tableau ci-dessous illustre que le nombre des salariés qui évitent le climat conflictuel, 60% des salariés ont répondu par non et 40 % ont répondu par oui.

L'entreprise devrait dans ce cas essayer d'apporter une solution pour dissoudre le conflit, en déplaçant les travailleurs dans d'autre bureau ou bien les séparer (la rotation des postes) pour éviter le climat conflictuel en milieu de travail.

Tableau N°18 : la nature de conflit selon les catégories socioprofessionnelles :

Nature de conflit Catégories	Relationnel		informationnel		Charge de travail		Stress au travail		Pression du travail		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	4	30.8	5	38.5	1	7.7	00		3	23	13	100
Agent de maîtrise	6	33.3	5	27.8	3	16.7	1	5.5	3	16.7	18	100
Agent d'exécution	9	36	4	16	7	28	2	8	3	12	25	100
Total	19	33.9	14	25	11	19.6	3	5.3	9	16.1	56	100

Source : enquête

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

D'après les chiffres du tableau, on remarque que les conflits les plus importants, sont des conflits de nature relationnel avec un taux de 33.9%, puis les conflits informationnel avec 25%, suivi par la charge de travail avec pourcentage de 19.6, après la pression du travail avec un taux de 16.1%, et enfin stresse au travail avec 5.3%.

On voit que chaque catégorie socioprofessionnelle a un type de conflit de nature de différente.

Le tableau montre que les cadres, c'est le conflit d'information domine avec un taux de 38.5%, suivi par le conflit de nature relationnel avec un pourcentage de 30.8%, puis la pression du travail avec un taux de 23%, on remarque que le stresse au travail il n'existe pas pour les cadres. La domination de conflit d'information et conflit relationnel dans la catégorie des cadres ceci s'explique le manque d'interaction avec les autres catégories socioprofessionnelle dont leurs relation avec les autres employés sont limitées.

Pour les agents de maîtrises c'est les conflits de nature relationnel avec un taux de 33.3%, suivi par des conflits d'information avec un pourcentage de 27.8%, puis la charge et la pression du travail avec un taux de 16.7%. Ils réclament ne pas être fournis des informations nécessaire pour qu'elle s'en charge et maîtrise le travail.

Les agents d'exécution marquent un taux de 36% de conflit de relation, et 28% pour la charge de travail, puis les conflits de nature informationnel avec un taux de 16%, finalement, la pression au travail avec pourcentage 12%, et stress au travail avec 8%. Cette catégorie manque de communication avec les autres catégories qui sont plus administratives. Les agents d'exécution ne font qu'exécuter les ordres et cela fait naître chez eux un sentiment d'infériorité et de démotivation.

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

Tableau N°19 : la cause des conflits selon les catégories socioprofessionnelles :

Cause de conflit Catégorie	Divergence d'intérêt		Manque d'information		Mauvaise communication		Inégalité		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	4	25	5	31.2	6	37.5	1	6.2	16	100
Agent se maitrise	9	26.5	12	35.3	10	29.4	3	8.8	34	100
Agent d'exécution	2	8	7	25.9	18	66.7	00		27	100
Total	15	19.5	24	31.2	34	44.1	4	5.2	77	100

Source : enquête

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

On remarque que les conflits engendrés par une mauvaise communication dominent avec un taux de 44.1%, suivi directement par le manque d'information avec 31.2%, puis les conflits qui ont pour cause la divergence d'intérêts avec un taux de 19.5%, et enfin l'inégalité entre les parties avec pourcentage de 5.2%.

Pour les cadres, la cause de conflits est la mauvaise communication avec un taux de 37.5%, suivi par le manque d'information avec pourcentage de 31.2%, puis divergence d'intérêts avec 25%, enfin l'inégalité entre parties avec un taux de 6.2%.

La plupart des agents de maîtrise ils ont dit que les conflits est à la cause de manque d'information avec un taux de 35.3%, puis c'est une cause de mauvaise communication avec un pourcentage de 29.4%. Pour les agents d'exécution la cause principale de conflit c'est la mauvaise communication avec un taux de 66.7%.

Les résultats montrent que la majorité des conflits sont de la mauvaise communication entre les travailleurs qui sont séparés par la division des tâches dans l'entreprise. Ce manque de communication entre les salariés amoindrit objectivement la circulation des informations ce qui fait naître des conflits entre eux.

Tableau N°20 : dans le secteur privé un employeur peut-il interdire de faire les grèves :

	F	%
Oui	50	83.3
Non	10	16.7
Total	60	100

Source : enquête

A partir de ce tableau on remarque que c'est interdit de faire les grèves dans le secteur privé avec un pourcentage de 83.3%. Et 16.5% de réponse par « non » que un employeur il peut faire les grèves. Cela explique la loi interne de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°21 : les grèves et les conflits influencent-ils sur l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise :

	F	%
Oui	56	93.3
Non	4	6.7
Total	60	100

Source : enquête

Le tableau ci-dessous illustre que la majorité des employés ont répondu que serte les conflits influencent positivement l'organisation avec un taux supérieure de 93.3% par apport à la minorité qui ont dit le contraire 6.7% de pourcentage.

Tableau N22 : est-ce qu'il vous protège dan les mouvements des grèves :

	F	%
Oui	23	38.3
Non	18	30
Son réponse	19	31.7
Total	60	100

Source : enquête

On constate d'après les résultats de ce tableau que 38.3% des enquêtés ont répondu par oui, on peut dire que la syndicat protège les salariés dans le mouvements des grèves, par contre 30% qu'ont répondu par non ils ont pas protéger dans le mouvement des grève, enfin 31.7% n'ont pas répondu.

Tableau N°23 : est-ce qu'il vous permet de régler vous problème :

	F	%
Oui	31	51.7
Non	10	16.6
Son réponse	19	31.7
Total	60	100

Source : enquête

Nous constatons dans ce tableau que 51.7% de la population interrogée déclarent que ils ont régler leurs problème, par contre 16.6% répondu par non, et enfin 31.7% n'ont pas répondu.

D'après les données de tableau on peut dire que le syndicat à un rôle important dans le règlement des problèmes et défendent leurs causes et intérêts dans l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°24 : fréquence d'évaluée le travail en groupe :

Fréquence	F	%
Faible	11	18.3
Moyenne	41	68.3
Fort	8	13.4
Total	60	100

Source : enquête

Le tableau représente la fréquence d'évaluation de travail en groupe.

La majorité des employés ont répondu que le travail en groupe est moyenne avec un taux de 68,3% par contre 18,3% de la population d'étude on dit qu'il est faible et le reste ont donné la réponse de forte avec un taux de 13,4%.

Selon les données de tableau, on peut dire que dans l'entreprise CEVITAL il y a un manque des relations et interaction entre les employés.

Tableau N°25 : manière de gestion de l'entreprise :

Gestion de l'entreprise	F	%
Bien gérée	31	51.7
Etre mieux gérée	29	48.3
Mal gérée	00	00
Total	60	100

Source : enquête

Le tableau représente la manière de gestion des conflits dans l'entreprise. A la lecture des résultats affichés sur le tableau, on remarque que la majorité des travailleurs considèrent que l'entreprise est bien gérée avec un taux de 51.7%, à l'inverse des opinions qui considèrent qu'elle être mieux gérée avec 48.3%, cela nous amène à dire que il faut améliorer le facteur humain et à la valorisation des compétences afin de créer la cohésion et de faire converger les collaborateurs et les faire adhérer aux objectifs de l'entreprise.

Tableaux N°26 : l'entreprise essaie d'éviter les conflits à travers une démarche de prévention :

	F	%
Oui	58	96.7
Non	2	3.3
Total	60	100

Source : enquête

Les résultats du tableau montrent que 96.7% des travailleurs disent que l'entreprise essaie d'éviter les conflits à travers une démarche de prévention, alors que 3.3% annoncent que l'entreprise n'applique aucune démarche de prévention, cela est peut être lié au fait qu'ils ne sont pas informés de l'existence de cette démarche.

Tableau N°27 : les outils utilisé pour éviter les conflits selon les catégories socioprofessionnelles :

Les outils Catégorie	Négociation		Médiation		Conciliation		L'arbitrage		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	9	56.2	2	12.5	5	31.1	1	6.2	16	100
Agent de maîtrise	15	51.7	6	20.7	8	27.6	00		29	100
Agent d'exécution	14	58.3	3	12.5	7	29.2	00		24	100
Total	38	54.3	11	15.7	20	28.5	1	1.4	70	100

Source : enquête

Le tableau représente les outils utilisés pour résolution des conflits du travail selon la catégorie socioprofessionnelle.

La majorité des enquêtes utilisent la négociation comme outil de résolution avec un taux de 54.3%, suivi par la conciliation avec un pourcentage de 28.6%, puis la médiation avec 15.7%, finalement l'arbitrage avec un taux de 1.4%.

On remarque que chaque catégorie socioprofessionnelle à une stratégie utilisé pour la résolution des conflits du travail au sien de l'entreprise.

Pour les cadres la stratégie plus utilisé est la négociation avec 56.2%, suivi par la conciliation avec un taux de 31.1%, puis la médiation avec pourcentage de 12.5%, et l'arbitrage avec 6.2%. Pour les agents de maitrises, on remarque aussi que la négociation est l'outil la plus utilisable avec 58.3%, puis la conciliation avec pourcentage de 27.6%, et la médiation avec 20.7%, et on remarque la stratégie de l'arbitrage n'utilise pas.

Et pour les agents d'exécution la majorité utiliser la négociation pour résoudre les conflits avec un pourcentage de 54.3%, suivi par la conciliation avec un taux de 28.5%, et la médiation avec un taux de 15.5%, et l'arbitrage n'utilise pas pour les agents d'exécution.

Toutes les catégories socioprofessionnelles utilisent la négociation comme un outil pour éviter les conflits au travail, par ce que les travailleurs préfèrent la négociation pour mieux comprendre le conflit avant de suggérer des solutions. Cela explique que la négociation est la stratégie la plus utilisée dans la gestion des conflits.

Tableau N°28 : les conflits et les grèves dans l'entreprise paralyse-t-elle partiellement l'activité de l'entreprise :

Une grève paralyse l'activité de l'entreprise	F	%
Oui	57	95
Non	3	5
Total	60	100

Source : enquête

Le tableau montre un pourcentage de 95% de réponse « oui » qu'une grève paralyse l'activité de l'entreprise, alors que 5% considèrent que la grève n'entrave pas l'activité de l'entreprise. Cela explique qu'une grève partielle gèle l'activité du service conservé et non pas tout l'industrie (l'entreprise) de ce fait une grève partielle n'atteint pas la totalité de l'entreprise. Et n'entrave pas l'activité ce celle-ci.

3. La vérification des hypothèses :

Après l'enquête de terrain et l'analyse des données effectuée au niveau de l'entreprise CEVITAL Bejaia, on va vérifier les hypothèses.

Les conflits sont certainement existant dans le monde de travail. Le conflit est un phénomène tout à fait normal, il existe dans toutes les organisations, comme il fait partie dans la vie sociale et professionnelle.

3.1. La vérification de la première hypothèse :

« Le manque de la communication et de dialogue dans une zone du travail peut se traduire en conflit qui réduit l'esprit de collaboration entre salariés. »

La communication interne joue un rôle très important dans la dynamique d'une entreprise. Donc est un moyen idéal pour booster la productivité aussi bien au niveau individuelle que collective.

Elle fait référence à un ensemble de processus ou d'outils qui sont responsables de la circulation efficace de l'information et de collaboration entre les participants d'une organisation.

La communication interne impliquant la communication entre la direction générale, cadres et employés. Une communication interne transparente est un excellent moyen de s'assurer que vos employés comprennent l'orientation stratégique de l'entreprise et ses valeurs, elle joue également un rôle très important dans l'élimination des difficultés organisationnelles, comme elle renforce les liens entre salariés pour souligner un objectif commun, et développe le travail en équipe puis elle aide à créer un climat de travail favorable au bon déroulement du travail.

Alors la communication interne influence sur les opérations quotidiennes, la collaboration inter service, alignement stratégique au sein d'entreprise, motivation engagement et fidélisation des employés tant qu'elle est la responsabilité de chaque membre de la hiérarchie.

A travers l'analyse effectuée la plupart des personnes interrogées trouvent qu'il est important de donner une voix aux salariés pour qu'ils se sentent en tendus et ils ont davantage d'implication dans la stratégie de communication vu que la communication et le dialogue dans leur l'entreprise n'existe pas, presque 96.7% des salariés qui ont répondu confirment l'absence

de la communication entre salariés, puis concéder que la bonne communication est le pilier d'un meilleur climat de travail.

Comme ils concédèrent que l'absence d'une communication transparente et efficace et la source la plus fréquente des conflits Au travail car la communication permet de régler et de trouver des solutions aux problèmes d'une manière calme et d'éviter la polymie et les problèmes qui va se traduire plus tard en Grand conflit, tel qu'il est confirmé au cours de notre recherche.

Donc selon les catégories interrogée qui ont considérées que le conflit est la source première d'une mauvaise communication avec un taux de 44,1% de la population d'étude, l'absence d'une bon communication et de dialogue est la cause principale des conflits professionnels et cela détruit l'esprit de collaboration entre salariés, chose qui mènent à la baisse de la productivité de l'entreprise et au bon fonctionnement de ces services, et pour cela notre première hypothèse est confirmée.

3.2. La vérification de la deuxième hypothèse :

« Les conflits génèrent des effets positifs et négatifs sur le fonctionnement de l'entreprise »

Les conflits en milieu de travail sont fréquents, ils font partie de la vie en entreprise, pour autant il ne faut pas les banaliser, ni les laisser s'installer, autrement dit il faut en parler et régir rapidement.

Dans les organisations, le conflit peut avoir un effet positif, il peut aussi avoir un effet négatif. D'après les résultats statistique que nous avons obtenus de l'entreprise CEVITAL, le taux de 55% c'est des résultats indiquent-ils que le conflit à un effet positif pour l'entreprise, il permet d'examiner un problème qui aurait été négligé, d'intégrer différents point de vue pour concevoir de meilleures solutions et renforcer la cohésion et améliorer la créativité pour assurer un bon fonctionnement. Il conduit aussi à l'amélioration ou changement de certaines conditions de travail donc on peut dire qu'il est une étape nécessaire du changement.

Les conflits sont la source principale des problèmes au travail et peuvent occasionner des pertes de productivités, un absentéisme accru et peut miner la qualité de l'environnement de travail.

Un taux de 45% le conflit est négatif cela explique que le conflit, s'il est mal géré, peut avoir un effet négatif. Un conflit négatif nuit à l'efficacité de l'équipe : créant une atmosphère de crainte, de frustration, de méfiance et de fuit, aussi provoque la rétention d'informations importantes et perturbant l'organisation du travail. Détournant l'énergie de l'équipe à des fins destructrices, créant du ressentiment. De plus, le conflit dans l'entreprise entraîne une perte de temps ce qui entraîne une perturbation de l'activité de l'entreprise.

Les conflits opérés en milieu organisationnel, peuvent parfois aboutir à des effets positifs et négatifs. Pour ce la on dit que la deuxième hypothèse est confirmée.

CONCLUSION

Conclusion

Conclusion :

Au cours de cette recherche nous avons aperçue qu'il existe une infinité de conflits au travail, et chaque situation est unique, il existe donc une multitude de solutions à chaque conflit de plus petite au plus grave mais la meilleure des solutions sera toujours d'éviter la naissance des conflits, ou du moins de la réduire au maximum car les conflits dans un milieu professionnel réduisent l'efficacité et la productivité d'une entreprise, peuvent nuire à son image où même provoquer ça faillite.

Les entreprises modernes cherchent toujours comment traiter et gérer les conflits qui touchent ça structure, elle fait importance à la gestion et la résolution de ces conflits.

Comme nous l'avons Vu dans cette enquête, les conflits mal gérés sont une source de pertes de temps et de perte de performance qui peuvent être fatale à la collaboration des personnes, des équipes, et une source de stress et de malaise et complètement hors de l'efficacité.

Il est donc important de tout mettre en œuvre pour éviter les conflits malgré il est impossible de les éviter complètement mais il faut intégrer et appliquer les méthodes qui permettent de repérer et de les gérer assez efficacement il existe également des attitudes à privilégier tan que c'est efficace pour les gérer.

Tout d'abord favorisé la concertation et le travail de groupe, puis respecter les avis d'autres et leurs sentiments, ensuite être capable de se remettre en question et déterminer fixes et poursuivre des objectifs communs en fin de dialoguer et d'appliquer les bases de la communication positive toujours avec diplomatie malgré tout certain conflit de travail parfois grave (harcèlement) reste en secret a cause de la pression où parfois régler par la violence où des menaces illégal dans ces cas faut passer à la justice.

C'est pour cela qu'il est important la résolution des problèmes et des conflits qui peuvent à toutes moment poursuivre la destruction des organisations qui sont pas fondus seulement sur le capital économique et financière mais aussi sur le capital humain qui est un aspect très important dans le management des organisations modernes où s'intéresse à les ressources humaines et aux conditions de vie au travail.

Également les salariés de l'entreprise CEVITAL qui travaillent d'un autre côté, face à la charge et le stress puis la pression du travail, s'ils ne recevaient pas une certaines rémunérations ou une augmentation à leurs valeurs, développe avec le temps une certaines tensions et

Conclusion

impatience entre salariés et le patron qui rentre dans la démotivation des salariés, les grèves, les réclamations.....

L'organisation de l'entreprise consiste donc à définir qui fait quoi ? Et comment ? Est une démarche importante qu'il faut souvent perfectionner et parfois refondre lorsque la situation l'exige si certains outils permettant de se faire une idée de l'efficacité de l'organisation d'une entreprise.

La discussion et l'échange permettent de tenir compte de l'ensemble des facteurs et de motiver les collaborateurs pour atteindre les buts de l'entreprise.

Pour cela l'entreprise CEVITAL Bejaia comme toutes les entreprises algériennes actuelle reconnaît que l'impacte des conflits Au travail quelque soit positive ou négative, est liée à la manière dont l'entreprise est gérée ses stratégies et son mode de fonctionnement.

L'étude de l'impacte des conflits sur le fonctionnement au sein de l'entreprise privée CEVITAL Bejaia, nous à permis d'obtenir un ensemble de résultats.

En premier lieu cette recherche à confirmer les deux hypothèses qu'on à aborder dans cette enquête qui s'agissait de manque de la communication et de dialogue dans une zone de travail, qui peut se traduire en conflit qui réduit l'esprit de collaboration, les statistiques qu'on à récupérer Lors de la distribution de questionnaire montre que un taux élevés environ de 96,7% des salariés ont confirmé que le manque de la communication et du dialogue d'éclanche un climat conflictuel dans les zones de travail puis 44,1% des travailleurs de cette entreprise considèrent que le manque de la communication est parmi les causes majeures et directe de conflit, d'autre part on cherche à comprendre quels sont les effets négatifs et positifs des conflits sur l'entreprise Vu qu'on à eux des réponses sur ces points ont à trouvés que 55% des réponses des catégories différentes dîtes que le conflit à un effet positif sur l'organisation et 45% ont répondu qu'il est négatif.

Donc à partir des faits en as distributeur un questionnaire Auprès des travailleurs de CEVITAL qui ont répondu difficilement on donne des réponses favorisant les résultats de notre thème d'enquête.

A partir de l'analyse des données et des résultats obtenus lors de l'enquête de terrain , nous avons confirmé que les conflits dans un lieu de travail sont rigoureusement liées au mode de fonctionnement et au rôle de manager et l'amélioration de dialogue social , communication et

Conclusion

négociation entre les membres de l'organisation cela peuvent facilement réduire les conflits et les problèmes organisationnels.

Il est donc important de s'organiser d'une manière à créer des occasions régulières pour faire limite au conflit social qui touchent les organisations.

LA LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

Liste bibliographique :

Les ouvrages :

- 1- ALPE Yves et autres, **l'épique des sociologies**, 3^e édition, Dalloz, paris 2010.
- 2- ALBIN Michel, **dictionnaire de sociologie**, édition Encyclopaedia universalise, paris, 2007.
- 3- AKBOU André et ANSART Pierre, **dictionnaire de la sociologie**, édition le Robert, paris, 1999.
- 4- BLOCK Henriette et CLIMAMA Roland, **grand dictionnaire de la sociologie**, 1^e édition Larousse Borda, paris, 1991.
- 5- BREARD Richard et PASTOR Pierre, **gestion des conflits**, édition liaisons, paris, 2000.
- 6- CARBY Thierry, **la gestion des conflits**, paris, édition Economica, 2004.
- 7- DECAUDIN Jean-marc et LGALENS Jacques, **la communication interne, stratégie et technique**, 2^e édition, DUNOD, paris, 2009.
- 8- DALAN Shinon et autres, **psychologie de travail et comportement et organisationnel**, 2^e édition, Gaétan Morin, canada, 2002.
- 9- GORDON Mace et FRANCOIS Petry, **guide d'élaboration d'un projet de recherche**, 3^e édition revue et augmentée, 2000.
- 10- GRAWITZ Madeleine, **méthodologie des sciences sociales**, 11^e édition, paris, 2001.
- 11- GRAWITZ Madeleine, **lexique des sciences sociales**, 7^e édition, valez, paris, 2002.
- 12- HENRI Fayol, **administration industrielle et général**, édition DUNOD, paris, 1999.
- 13- HENRI Mintzberg, **structure in five: designing effective organizations**, Prentice-Hall, New-jersey, 1993.
- 14- JEAN Paul et autres, **lexique des sciences économiques et sociales**, 8^e édition, paris, 2007.
- 15- LOUBART Jean louis, **initiation aux méthodes des sciences sociales**, édition l'Harmattan, paris, 2000.
- 16- LABBE Daniel et LANDIER Hubert, **les relations sociales, dans l'entreprise ; pratique et enjeux, rôle des partenaires, communication, négociation et gestion des conflits**, édition liaisons, 1999.
- 17- LUC van campenhoudt et autres, **Manuel de recherche en sciences sociales**, 5^e édition, entièrement revue et augmentée, paris, 2017.
- 18- MICHEL Grozier, **le monde des employés de bureau**, paris, édition du seuil, 1965.

LA LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

- 19- MAURICE Angers, **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, 6^e édition CEC inc, 2014
- 20- MARTORY Bernard et DANIEL Crozet, **gestion des ressources humains**, 6^e édition, DUNOD, paris, 2005.
- 21- RAYMOND Boudon et autres, **dictionnaire de la sociologie**, Larousse, 2012.
- 22- STERN Partice et autre, **la boîte à outils de la négociation**, édition Dunod, paris, 2010.

Revue :

- 1- DANS RIMHE, Revue interdisciplinaire management ; homme & entreprise, 2015/3(n° 17, vol4).

Référence web :

- 1- <http://www.magicoffice.io/definition-et-fonctionnement-de-l-entreprise> consulté le 11/05/2022.
- 2- Tribunal des conflits-la toupie, dictionnaire, <http://www.loupie.prg> consulté le 20/03/2022.

HENRY Mintzberg, structure dynamique des organisations, Eyrolles, édition d'organisation, <http://www.edition.organisation.com/groupe.Eyrolles.diffusiongeodif/distributionsodis> consulté le 3/05/2022.

- 4- Théorie des organisation de Mintzberg-modifiés Romelear : quelques éléments, conférence à l'université du Québec à Montréal uqàm, 2017, <http://www.petite-entreprise.net> consulté le 3/05/2022.
- 5- Change management et leader chip, les 10 qualités indispensables d'un bon manager, 2021, <http://www.wayden.fr> consulté le 1/05/2022.
- 6- Entrepreneuriat : comment assurer un bon fonctionnement de son entreprise, public par berand voice 1 mars 2021, <http://www.entreprenaitcompdf> consulté le 1/05.2022.
- 7- DJOUAHRA Moufida, les sources des conflits au sein de l'entreprise Algérienne, université d'Alger 3,2017, <http://www.asip-cerist-dz.pdf> consulté le 16/02/2022.
- 8- <http://www.ilo.org/legacy/french/dialogue/llg/ch4/ex/httn>. consulté le 16/02/2022.
- 9- <http://dln7iqsz60ab2ad.cloudfront.net> consulté le 12/02/2022.
- 10- YAVAN Potin, la gestion des conflits dans les organisations, 2009, <http://creg.ac-versailles-fr> consulté le 13/02/2022.
- 11- <http://dln7iqsz60b2adcloudfront.net.pdf> consulté le 14/03/2022.
<http://www.vie-puplique-fr/fiches/24063-quel-est-le-rol-dun-syndicat> consulté le 19/04/2022.

LA LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

- 13- Union générale des travailleurs algériens, 2008, <http://www.ugta-dz> consulté le 19/05/2022.
- 14- <http://www.cmap.fr/notre-offre/la-mediation/la-mediastion-intra-entreprise> consulté le 26/05/2022.
- 15- Code du travail, <http://www.ilo-orgpdf> consulté le 29/05/2022.

LES ANNEXES

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département de sociologie



Questionnaire

Nous sommes des étudiantes en master II sociologie des organisations et de travail. Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle, nous réalisons une étude sociologique sur « **l'impact des conflits du travail sur le fonctionnement de l'entreprise** ».

A cet effet, nous vous prions de bien nous remplir ce questionnaire, nous tenons à vous rassurer que les informations que vous donneriez ne seront utilisées que pour des fins scientifiques.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

Les annexes

I. Les données personnelles :

1. Sexe : masculin féminin

2. Quel âge avez-vous :

[20-30] [30-40] [40-50]

[50-60] [60 et plus]

3. Votre situation matrimoniale :

Célibataire Marié

Divorcé Veuf(v)

4. Niveau d'instruction :

Primaire Moyen

Secondaire Universitaire

5. Statut professionnel :

Cadre

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

6. Depuis quand exercez-vous dans cette entreprise :

- moins de 5 ans - 6 à 10 ans

- 11 à 15 ans - 16 à 20 ans

- Plus de 20 ans

7. D'après vous qu'est ce qu'un conflit de travail ?

Un problème personnel entre les salariés

Un désaccord issue de différentes mentalités

Un désaccord sur le travail

8. Y- a t-il des conflits dans votre milieu de travail ?

Oui

Non

Les annexes

9. Si oui, ces conflits arrive-t-il?

Souvent

Rarement

Jamais

10. Êtes-vous déjà touché personnellement par ces conflits ?

Oui Non

Comment ?.....
.....

11. Jugez-vous que le conflit à un effet :

Positif Négatif

Comment ?.....
.....

12. Le manque de la reconnaissance, communication, et interaction peut-il déclencher un conflit ?

Oui Non

13. A quel type de conflit vous faites face le plus souvent ?

Conflit interpersonnel

Conflit intra-personnel

Conflit intergroupe

Conflit intragroupe

Autres.....

14. La concurrence au travail crée-t-elle des formes de conflit ?

Oui Non

15. Pensez-vous que la forme du travail, individuelle ou en groupe peut-elle créer des conflits ?

Oui Non

Pourquoi ?.....
.....

16. Quelle que soit le conflit, la conciliation est-elle toujours possible ?

Oui Non

Les annexes

17. Vous est il déjà arrivé de ne pas rentrer au travail pour éviter un climat conflictuel ?

Oui Non

18. De quelle nature sont vos conflits ?

Relationnel Informationnel

Charge de travail Stress au travail

Pression du travail

Autre.....
.....

19. D'après vous les conflits sont ils la cause de ?

Divergence d'intérêts Manque d'informations

Mauvaise communication Inégalité entre parties

Autre.....
.....

20. Que pensez-vous de syndicalisme en Algérie ?

.....
.....

21. Dans le secteur privé un employeur peut-il interdire de faire les grèves ?

Oui Non

22. Est-ce que les grèves et les conflits influencent t'il sur l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise ?

Oui Non

Pourquoi ?.....
.....

23. Plus précisément dans le secteur privé ?

.....
.....

24. Est-ce qu'il vous protège dans les mouvements des grèves ?

Oui Non

25. Est-ce qu'il vous permet de régler vos problèmes ?

Les annexes

Oui Non

26. Si vous êtes responsable à quelle fréquence évalué vous le travail en groupe de vos collaborateurs ?

Faible

Moyenne

Forte

27. Quel est la stratégie de l'entreprise par apport à ces concurrences, ces défis et conflits ?

.....
.....

28. Considérez-vous que votre entreprise ?

Est bien gérée

Pourrait-être mieux gérée

Mal gérée

Pourquoi ?.....
.....

29. Est-ce que l'entreprise essaie d'éviter les conflits à travers une démarche de prévention ?

Oui Non

Comment ?.....
.....

30. A votre avis quelle sont les outils spécifiques qu'on puisse utiliser pour éviter les conflits au travail ?

La négociation La médiation

La conciliation L'arbitrage

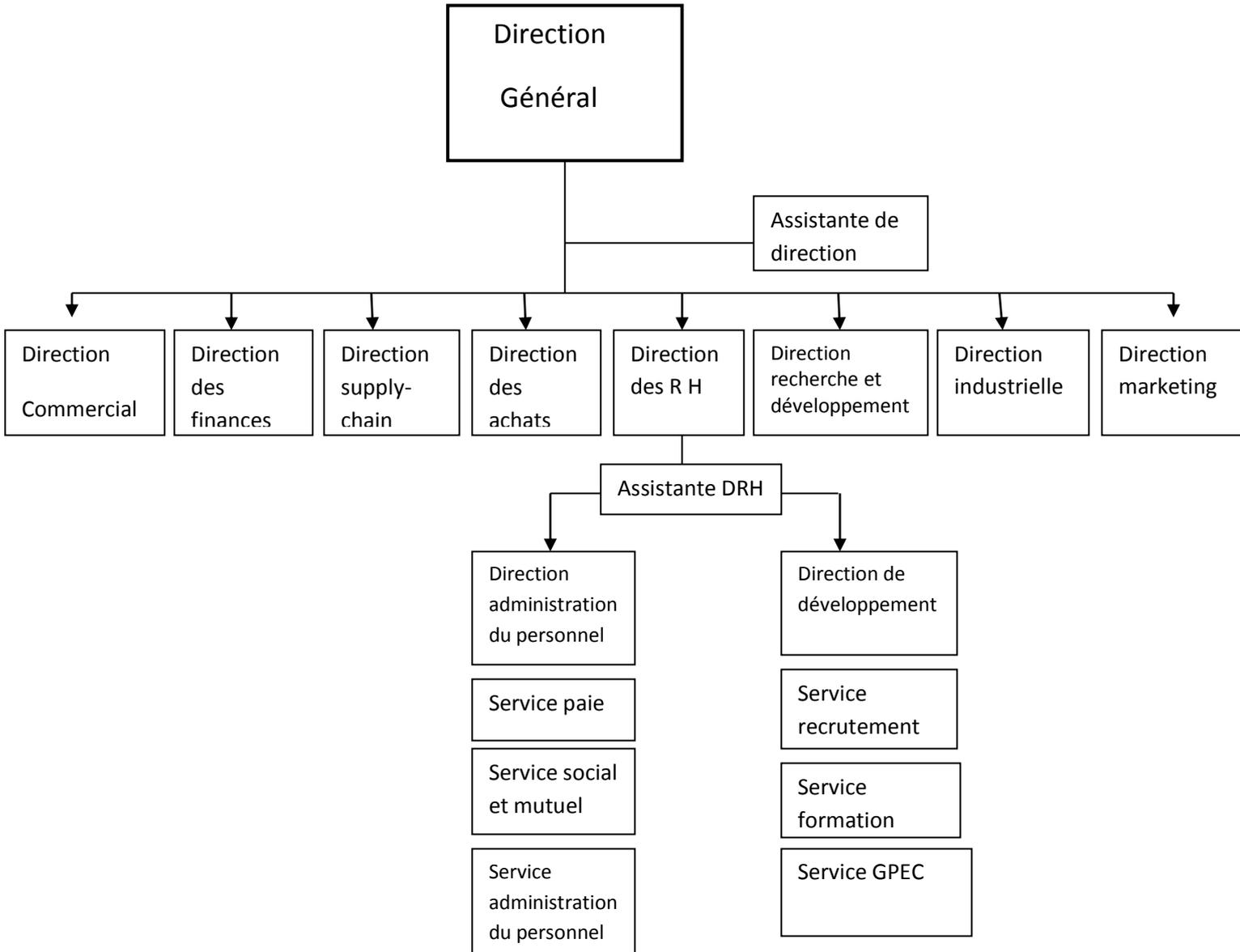
Autres.....
.....

31. Une grève dans l'entreprise paralyse-t-elle partiellement l'activité de l'entreprise ?

Oui Non

Les annexes

Organigramme général du groupe CEVITAL



Résumé :

Les conflits dans un milieu de travail est un phénomène qui touche toutes les types d'organisation sans exceptionnelle ça soit privée où pour l'état. Il concerne la complexité et la nature des relations socioprofessionnelles, sur tout actuellement où les entreprises connaissent trop de problèmes économiques, sociales, financières, organisationnelles.

L'impact du conflit sur le fonctionnement de l'entreprise s'inscrit dans ce domaine d'étude, pour démontrer son influence sur le fonctionnement de l'entreprise CEVITAL et la stratégie suivie par les dirigeants pour réduire ces conflits, comme le dialogue, la négociation, l'arbitrage, la communication.

Toutes les organisations reposent sur des structures formelles c'est-à-dire des organigrammes définissant la répartition des responsabilités, mécanisme de coordination et prises de décisions. L'organisation d'une entreprise déterminera les modes en lesquels elle fonctionne et exécutera. Donc pour diminuer le conflit il s'agit de structuré et organiser la répartition du travail, des pouvoirs et responsabilités, mais aussi de développer les liaisons d'informations entre les différents niveaux hiérarchiques.

À la lumière de cette recherche l'objectif principale de cette enquête d'un part est d'aider les lecteurs à comprendre que le conflit, son origine, ces formes, ces types son liens avec le milieu du travail comment il fonctionne puis décrire et expliquer ça dynamique et son impact sur la structure et les relations interpersonnelles du groupe, d'autre part connaître le monde de fonctionnement d'une organisations ,les rôles de son manager (dirigeants) ses diverses structures et aspects inter et comment le conflit à son impact sur le fonctionnement de l'entreprise et son environnement d'une manière générale.