

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

Faculté des sciences Humaines et Sociales

Département des Sciences Sociales

Mémoires de fin de cycle

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

Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

Thème

**Les relations socioprofessionnelles entre les différentes
catégories de travailleurs**

Lieu de stage « GENERALE EMBALLAGE »

Réalisé par :

- **Benkerrou Chadia**
- **Benkerrou Thininan**

Encadré par :

M^r Zerrouk Ahcene

Session Juin 2016

Remerciements

Tout d'abord, nous remercions « Dieu » tout puissant de nous avoir donné le courage pour pouvoir terminer ce travail.

Nous tenons à adresser nos remerciements à notre promoteur M^r ZerroukAhcene pour sa grande contribution à la réalisation de ce modeste travail.

Ainsi que tous les employées de Général Emballage pour leur aide et leur soutien durant notre stage.

Sans oublier l'ensemble des enseignants qui nous a encouragés pendant notre cursus.

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Merci.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi tous deux soucieux de ma réussite, ils n'ont toujours épargné aucun effort pour me rendre heureuse et qui m'ont donné un magnifique modèle de persévérance.

- ❖ A mes très chers frères : **Amazigh, Gaya, Gola.**
- ❖ A ma sœur bien adoré : **Numidia.**
- ❖ A mes amis : **Chadia, Mimi, Ninouh, Sabrina, , Mira et Lounis.**

A tous ceux que je connais et ceux qui m'ont aidé de près ou de loin dans la réalisation de ce travail.

THINHINAN.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- ❖ *A ma chère grande mère*
- ❖ *Mes chers parents qui ont toujours là pour moi et pour ma réussite.*
- ❖ *Ma sœur : **Selma.***
- ❖ *Mes frères : **Mohand Akli, Chrif et Anis.***
- ❖ *Mon époux : **Rafiket** sa famille.*
- ❖ *Mon oncle : **Achouret** sa famille.*
- ❖ *A toutes mes amies : **Dida, Wissam, Hayet et Nina.***

A tous ceux que je connais et ceux qui m'ont aidé de près ou de loin dans la réalisation de ce travail.

CHADIA.

Sommaire

Introduction

Chapitre 01 :La partie méthodologique

1. Les raisons du choix du thème	4
2. Les objectifs de la recherche	5
3. La Problématique	6
4. Les hypothèses	10
5. Définition des concepts	11
6. Le choix de la méthode	15
7. Le choix de la technique.....	15
8. La pré-enquête.....	16
9. L'enquête.....	17
10.La population d'étude.....	17
11.La technique de traitement des donnés	17
12.Les difficultés rencontrées.....	18
13.Les études antérieures	19

Chapitre 02 : la partie théorique :

I. Les approches théoriques	23
Préambule	23
1. Les recherches d'Elton mayo	23
• Les effets de l'expérience de mayo	24
2. R.LIKERT (1903-1981).....	25
• Les principes des relations intégrées	25
3. La théorie des besoins et la motivation	27
3.1 L'apport de H.Maslaw (1908-1960)	27
3.2 Les besoins de Maslaw.....	27
4 D.C. Gregor et la dimension humaine de l'entreprise (1906-1964).....	28
5 F.Herzberg et la théorie des deux facteurs 1923	29
Synthèse.....	30

II. La dynamique de groupe	31
Préambule	31
1. Le groupe	31
2. Les types de groupes	31
3. La dynamique de groupe	32
Synthèse	33
III. les relations socioprofessionnelles	34
1. Les relations professionnelles	34
2. Les relations sociales	34
IV. Les différents conflits du travail	36
Préambule	36
1. Conflit et vie social	36
2. Le conflit, moteur du progrès social	36
3. Définition du conflit au travail	37
4. La différente forme du conflit	37
5. Les différents types de conflits	38
6. Le point de départ d'un conflit	39
7. Les sources de conflit à l'intérieur du groupe	40
8. Les conséquences du conflit	42
9. La gestion des conflits	43
9.1. La négociation	43
9.2. Conclusion de la négociation	43
10. Autres méthodes de résolution des conflits	44
10.1 La médiation	44
10.2 La conciliation	45
10.3 L'arbitrage	45
Chapitre 03 : partie pratique	
1. Présentation de l'organisme d'accueil	47

2. Analyse et interprétation des données	57
2.1. Vérification de la première hypothèse	63
2.2. Vérification de la deuxième hypothèse	70
Résultats.....	71

Conclusion

La liste bibliographique

Les annexes

Introduction

Introduction :

Introduction :

L'ouverture des marchés, l'essor technologique, et l'émergence d'un changement moderne au cours de ces dernières années, ont contribué à la modification des conditions de réussite des entreprises, obligeant ainsi, plusieurs organisations à réviser leur mode d'organisation et de gestion et mettre en place un système visant à attirer et mobiliser ses employés au travail.

La vie socioprofessionnelle désigne l'ensemble des rapports qu'entretiennent l'état, les salariés et leurs représentants, les employeurs et leurs organisations ainsi que les relations entre les acteurs sociaux, Il s'agit de décrire les institutions représentatives du personnel, le rôle des syndicats et les pratiques en matière de discussion, de négociation et de conflit.

La structure d'une entreprise reflète la nature des relations qu'entretiennent les individus et les salariés à travers leurs rôles et leurs fonctionnements à l'intérieur de cette organisation d'une part et avec l'environnement externe d'autre part. L'entreprise elle-même dépend des relations socioprofessionnelles pour la croissance de sa capacité à entretenir les relations de travail.

Au cours de ces dernières années, la sociologie du travail joue un rôle très important dans le développement de l'entreprise dans les différents aspects, la formation, la gestion des ressources humaines et le développement des compétences, ce qui a contribué à une amélioration dans les différents cotés ainsi qu'une grande rentabilité et efficacité.

L'école humaniste a connu une forte popularité dans le monde de travail au cours des années 1960-1970, ses partisans accordent beaucoup d'importance aux attitudes des individus et de groupe de travail et par le fait même à l'application et technique de relations humaines ayant pour effet d'accroître les satisfactions des individus au travail et d'améliorer leur niveau de productivité.

Introduction :

Les objectifs de l'approche humaniste sont entre autre l'harmonie, le consensus, le climat de travail et l'absence des conflits. La bonne entente et les considérations humaines passent avant la productivité, par laquelle découle tout naturellement des conditions favorables.

La théorie des relations humaines met l'accent sur les facteurs psychologiques dans l'activité humaine, ce courant met en évidence la dynamique de groupe, les relations sociales, les besoins des salariés, les effets positifs du travail de groupe.

La communication interne intervient dans plusieurs situations, elle tient compte de tout ce qui se passe au niveau du groupe de travail, pour permettre à ses membres de réagir en temps voulus, afin de créer un climat d'échange, et assurer ainsi la productivité et la rentabilité de l'entreprise. Elle joue un rôle essentiel dans la gestion des ressources humaines et se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leurs employeurs.

C'est dans ce cadre, que notre étude se propose d'étudier les relations socioprofessionnelles comme un élément favorisant la dynamique de groupe et de gérer les situations conflictuelles au sein de l'entreprise « **GENERALEMBALLAGE** ».

Afin d'arriver à une illustration, nous avons répartis notre travail en trois chapitres :

Dans le premier chapitre : nous allons présenter le cadre méthodologique de la recherche, à savoir, les objectifs et les raisons du choix du thème, la problématique de recherche, les hypothèses de travail, la recherche documentaire et pré enquête, la méthodologie et la technique utilisées, la population de l'enquête, ainsi que les difficultés rencontrées dans le déroulement de la recherche.

Introduction :

Dans le deuxième chapitre : nous allons présenter notre thème qui est les relations socioprofessionnelles, la dynamique de groupe et les différents conflits du travail.

Dans Le troisième chapitre : la partie pratique présente en premier lieu l'organisme d'accueil, et en deuxième lieu une analyse et interprétation des données.

Enfin, on termine notre étude par une conclusion, la liste des références bibliographique et les annexes.

Chapitre 1

Le cadre méthodologique

1. Les raisons et les objectifs du choix du thème :

Notre choix du thème portant sur les caractéristiques des relations socioprofessionnelles dans une organisation entre les différentes catégories des travailleurs est motivé par les raisons et les objectifs suivants :

1.1. Les raisons :

- ✓ L'importance du sujet des relations socioprofessionnelles entre les différentes catégories comme un thème de recherche.
- ✓ L'intérêt particulier du sujet des relations socioprofessionnelles au sein de l'entreprise.
- ✓ L'importance des relations socioprofessionnelles et son influence sur les comportements des travailleurs ainsi que l'entreprise.
- ✓ La volonté de transformer sur le terrain nos connaissances théoriques afin d'améliorer et d'équilibrer notre savoir dans le domaine de la sociologie des organisations, cela pourrait également nous ouvrir les portes de nouvelles distances.
- ✓ Connaitre la réalité des relations socioprofessionnelles au sein de l'entreprise algérienne.

par les raisons et les objectifs suivants :

1.1. Les raisons :

- ✓ L'importance du sujet des relations socioprofessionnelles entre les différentes catégories comme un thème de recherche.
- ✓ L'intérêt particulier du sujet des relations socioprofessionnelles au sein de l'entreprise.
- ✓ L'importance des relations socioprofessionnelles et son influence sur les comportements des travailleurs ainsi que l'entreprise.
- ✓ La volonté de transformer sur le terrain nos connaissances théoriques afin d'améliorer et d'équilibrer notre savoir dans le domaine de la sociologie des organisations, cela pourrait également nous ouvrir les portes de nouvelles distances.
- ✓ Connaître la réalité des relations socioprofessionnelles au sein de l'entreprise algérienne.

1.2. Les objectifs :

- ✓ Savoir l'importance des relations socioprofessionnelles et son impact sur les travailleurs au sein de l'entreprise et plus particulièrement au sein de l'entreprise algérienne.

- ✓ Montrer l'influence des relations socioprofessionnelles sur l'organisation.

3. PROBLIMATIQUE :

Le travail est une activité effectuée par l'être humain sur le monde naturel, afin de subvenir à ses besoins, il ne devrait pas se limiter à une activité salariale, même dans les sociétés modernes. Toute forme de travail est rémunérée et ménagée, c'est un besoin matériel ou immatériel, individuel ou collectif. " Le travail est davantage une organisation économique et sociale qu'une activité individuelle ou un rapport personnel de dépendance" ¹

Pour mieux comprendre le monde de travail et la gestion des ressources humaines en particulier, nous parlons de l'entreprise qui a pour fonction la production des biens et des services. Pour qu'elle soit efficace dans le marché du travail, répondre aux objectifs fixés, et satisfaire les besoins des consommateurs, l'entreprise utilise les moyens matériels les plus développés ainsi que des techniques de gestion des ressources humaines les plus qualifiées et les mieux adaptées.

L'entreprise représente " une unité économique, une certaine puissance de production, une organisation de vente, mais elle constitue aussi un groupe humain, ou mieux encore un ensemble de groupes à l'intérieur desquels il s'agit d'organiser les relations " ² et " chaque entreprise a ses objectifs et pour les atteindre et accroître ses chances de ressource humaine, qui constitue un élément essentiel pour son bon fonctionnement l'entreprise, dans ce cas, doit porter une forte gestion des ressources humaines " ³.

La gestion des ressources humaines est une discipline des sciences sociales qui consiste à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et résoudre les problèmes. En effet la gestion des ressources humaines est l'ensemble des pratiques pour

¹ ROLLE Pierre, *Introduction à la sociologie du travail*, Ed Larousse, Paris, 1971, p107.

² MAURY Gerarde et MULL Charles, *Économie de l'entreprise*, Ed Foucher, Paris, 1967, p167.

³ PERETTI Jean Marie, *Ressources humaines et Gestion des personnes*, 6^{ème} Edition Vuibert, Paris, 2007, p7

organiser le travail de l'entreprise et de tester les travailleurs pour connaître leurs capacités de gérer le travail d'une manière efficace.

Pour bien réussir la technique de la gestion des ressources humaines, il faut adapter une bonne communication, car cette dernière joue un rôle très important dans le processus d'intégration et de production, elle a toujours été donnée comme base du progrès de l'esprit organisationnel et surtout du bien être humain. Sans une bonne communication, le mouvement dans les entreprises devient paralysé, elle est considérée aujourd'hui comme un élément essentiel et un pilier de toute relation socioprofessionnelles, elle permet de mettre un lien entre les catégories socioprofessionnelles dans l'entreprise. Cette communication occupe une place de plus en plus importante dans tous les secteurs de l'activité humaine, notamment dans le monde de l'organisation où cette dernière doit mettre en place une stratégie de la communication bien étudiée.

Pour cela on trouve toujours le problème de communication dans les entreprises qui ont en général un caractère instrumental, dans le sens où elles ont pour objectif de déterminer les comportements d'un individu ou d'un groupe d'individu.

“Les relations humaines englobent l'ensemble des contacts sociaux au sein de l'entreprise, en dehors des rapports définis par la loi ou les conventions collectives. Les relations humaines doivent viser à une pleine intégration de l'homme à son milieu de travail”⁴, et pour une bonne relation humaine il s'agit de procurer à tous les membres de l'entreprise, le sentiment que les chefs attachent à leurs travail et à leur personne toute la considération, qu'ils méritent, l'entreprise doit promouvoir l'ascension professionnelle et sociale de chacun de

⁴ MAURRY Gérard et MULL Charles, op-cit, p167.

ses membres, et implanter entre eux un sentiment de responsabilité et de participation à l'entreprise.

D'un autre coté il y a des éléments qui influencent sur leurs relations qui existent dans l'entreprise, celle de l'autorité et le pouvoir. " Des fonctions d'autorité sont exercées à tous les échelons hiérarchiques du chef d'entreprise"⁵.

Selon ce passage on constate que les relations socioprofessionnelles se construisent à base de la bonne communication et de bonne stratégie de l'entreprise. Il faut que chaque une de ces catégories-celle des dirigeants et celle des subordonnées soient dans les normes, que les relations sociales se construisent à base de respect entre eux et les relations professionnelles a base de responsabilité.

Dans ce contexte nous donnons l'exemple de l'école classique, d'un côté l'émergence de l'organisation scientifique du travail crée par Taylor. Pour lui la production passe avant tout, il ne respecte pas l'homme comme un être humain mais plutôt comme une machine, nous a initié à la notion de la division du travail, la rationalisation de la main d'œuvre et son objectif est l'augmentation de la production seulement, il a négligé le coté social et le coté psychologique de l'être humain. Ici on constate "L'apparition de plusieurs comportement nouveaux qui ne relèvent pas seulement de l'organisation comme conflit, manque d'initiative, morale en baisse, la fatigue et aussi la démotivation"⁶, aussi "l'organisation scientifique du travail ajoute la division de la fiche de paie, en instaurant le système de rémunération à la pièce"⁷

D'un autre coté l'apparition de l'école des relations humaines et parmi ses chercheurs, nous citons Elton Mayo qui a mené des expériences à la Western Electric Compagny(USA).

⁵Ibid, p169.

⁶ JEAN Michel Plane, *Théories des organisations*, 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2003, p16.

⁷ AKTOUF Omar, *Les sciences de la gestion et les ressources humaines*, Edition : 1595/84, Entreprise nationale du livre et office des publications universitaire, Alger, 1986.

Dans l'établissement de Hawthorne, il a fait des expériences sur les femmes, il a amélioré les conditions matérielles du travail comme l'éclairage, diminution de l'horaire quotidien du travail, mais il a toujours comme résultats, la diminution de la productivité et la démotivation des travailleurs. Il conclut alors que ce n'est pas seulement les conditions matériels et la dynamique du groupe qui motive les travailleurs à produire mais aussi les conditions sociales et psychologiques, donc le travail et les relations humaines réalisées à base d'une bonne communication, l'esprit d'équipe ainsi que la responsabilité et la confiance. Alors quel est le rapport entre l'existence des situations conflictuelles dans l'entreprise et la transformation des relations socioprofessionnelles entre les différentes catégories de travailleurs ?

1. De quelles manières la communication détermine la nature des situations conflictuelles dans l'entreprise « **GENERAL EMBALLAGE** » ?
2. Quelle est la relation entre la dynamique de groupe et l'exploitation du pouvoir ainsi que la domination dans l'entreprise « **GENERAL EMBALLAGE** » ?

3. Les hypothèses :

Selon **Aktouf Omar** « une hypothèse est en quelque sorte une base avancée de ce que l'on cherche à prouver. C'est la formulation préforma de conclusion que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifié et de démontrer méthodiquement et systématiquement. En bref et d'une façon très générale, on peut dire qu'une hypothèse est une supposition que l'on fait d'une chose possible au non et dont on tire une conséquence »⁸. D'une autre de vue, Maurice Angers définit hypothèse comme un « énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs terme et impliquant une vérification empirique ».

Dans le but de répondre provisoirement aux questions posées dans la problématique, on propose deux hypothèses qui prédisent une relation de causalité entre deux variables.

1. La communication détermine d'une manière directe la nature des situations conflictuelles dans l'entreprise « **GENERAL EMBALLAGE** ».
2. L'exploitation du pouvoir et la domination provoquent continuellement la dynamique de groupe.

⁸ AKTOUF Omar, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, PUQ, Canada, 1987, P57.

4. Définition des concepts :

➤ les relations socioprofessionnelles :

Opérationnelle : Les relations sont l'ensemble des rapports sociaux qui naissent et se construisent à l'occasion du travail entre les salariés de la même catégorie professionnelle ainsi qu'avec la structure hiérarchique.

➤ conflit :

J.MARCH et H.SIMON définissent le conflit comme : « un blocage des mécanismes normaux de la prise de décision, de sorte qu'un individu ou groupes éprouve des difficultés à opérer le choix de son action »⁹

➤ La situation conflictuelle :

Opérationnelle : C'est un moment de désaccord et de lutte entre les individus du même groupe ou d'un groupe différent orienté vers l'objectif de pratique de pouvoir ou de domination ainsi que la défense d'intérêt.

➤ Dynamique :

“En ce sens, Par extension le concept de dynamique s'applique à plusieurs réalités. Ainsi peut-on parler de dynamique de groupe, et de dynamique sociale”¹⁰

➤ Le groupe :

“se mot désigne une unité réelle, mais partielle [...] fondée sur des attitudes collectives..., ayant une œuvre commune à accomplir, unité d'attitudes..., qui constitue un cadre social structurale et tendant vers une cohésion relative des manifestations de la sociabilité”¹¹

⁹ MARCH J.G, SIMON.H, *Les organisations*, Edition organisation, Paris, 1991, P111.

¹⁰ THINES G et L'EMPEREREUR A, 1975, *Dictionnaire générale des sciences humaines*, éd. Universitaire. Paris.

¹¹ GURVITH George, *la vacation actuelle de la sociologie*, PUF, 1963, dans, GEHANNE Jean Claude, *Dictionnaire thématique de sciences économiques et sociales*, Dunod, Paris, 1995, p.32.

➤ **La dynamique de groupe :**

Opérationnelle : la dynamique de groupe peut être définie comme la façon dont les différents membres d'un groupe rentrent en interaction entre eux, la manière dont ils s'organisent.

Elle désigne également les changements, les évolutions, les transformations qui s'opèrent dans un groupe avec la durée. Un groupe génère en soi une dynamique que l'on peut définir comme un processus par lequel le groupe se forme, évolue et se dissout.

➤ **Cadre : En général :** Du latin " quadrurs-carrés assemblage dont on entoure un tableau"¹²

Opérationnelle : Ce sont les membres de l'encadrement qui participe à la gestion dans la prise de décision.

➤ **Agent de maîtrise :**

"Catégorie socioprofessionnelle intermédiaire entre les ingénieurs et cadres d'une part les ouvriers et employés d'autre part, les compétences managériales priment chez les agents de maîtrise"¹³

En sociologie : " Personnel d'encadrement intermédiaire entre les cadres et les exécutants"¹⁴

➤ **Agent d'exécution :**

En général : Du latin : "d'opérare : travailler, travailleur manuel rétribué par un salaire"¹⁵

¹² GRAWITZ Madeleine, *lexique des sciences sociales*, 11^{ème} édition DALLOZ, Paris, 2001, p48.

¹³ PERETTI Jean Marie, op-cit, p164.

¹⁴ GRAWITZ Madeleine, op. cit, p263.

¹⁵ Ibid., p.333.

En sociologie : “ Personne exerçant un travail manuel en contre partie d’un salaire, dans la doctrine marxiste, les ouvriers sont les seuls travailleurs, ils sont à l’origine de la plus value (sur valeur ou sur produit) que l’acheteur de la force de travail”¹⁶

➤ **La communication :**

Le terme communication vient du mot latin « communicare » mettre en commun, être en relation.

Selon la sociologie Américain « **CHARLES COOLEY** » : “la communication est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent, elle inclut tous les symboles de l’esprit et les moyennes de les transmettre à travers l’espace et de les maintenir dans le temps”¹⁷.

C’est-à-dire qu’elle permet l’échange de l’individu avec autrui ou dans un groupe et également permis l’échange dans la société à travers l’espace et le temps.

➤ **La communication interne :**

Opérationnelle : la communication interne est la politique adapté par l’entreprise dans le cadre de la gestion des ressources humaines qui vise principalement à véhiculer les informations entre les personnes à fin que le message soit bien perçu et compris, elle permet donc d’établir des relations et des contacts entre les salariés.

La communication vise à adhérer et à faire collaborer l’ensemble de ses membres et les fédérer autour des valeurs communes.

¹⁶ ALBERTINI Jean Maris, SILLEM Ahmed, *Lexique d’économie*, 8^{ème} édition DALLOZ, Paris, 2004. P515.

¹⁷ NGUYEN-THANE Fanelly, *la communication une stratégie au service de l’entreprise*, édition economica, Paris, 1991.

➤ **La domination :**

Opérationnelle : Celle-ci se trouve assurée par l'exercice d'une autorité directe et inconditionnelle, et une hiérarchique rigide, le modèle militaire en est l'essence et la rationalité combinée à la compétence absolue dont est investie la direction ne laissent qu'une issue aux travailleurs : obéir aveuglement.

➤ **le pouvoir :**

Opérationnelle : Selon Marx Weber « le pouvoir est la capacité d'imposer sa volonté dans le cadre d'une relation sociale, malgré les résistances éventuelle » et le pouvoir c'est de trouver des personnes qui ont une disposition acquise à l'obéissance.

5. La méthode et les techniques utilisées : La méthode et les techniques dans notre recherche sont primordiales, elles servent à collecter un ensemble d'informations qui peuvent répondre à nos objectifs d'étude et pour la vérification des hypothèses formulées.

Car « Ce n'est pas l'objet qui fait la science, mais la méthode »¹⁸. « La méthode désigne l'ensemble des démarches que suit l'esprit humain pour découvrir et démontrer un fait scientifique, s'interroger sur la méthode, c'est s'interroger sur la « voie » suivie pour mener à bien une recherche »¹⁹. Néanmoins, aucun dispositif méthodologique ne peut être appliqué d'une manière mécanique, « pour chaque recherche, les méthodes doivent être choisies et mises en œuvre avec souplesse, en fonction de ses objectifs propre, de son modèle d'analyse et de ses hypothèses. »²⁰

¹⁸ QIVY Raymond et autre, *Manuel de recherche es sciences sociales*, 2^{ème} Edition Dunod, Paris, 1995, P195.

¹⁹ GUIREUR Mathieu, *Méthodologie de la recherche (guide de jeunes chercheurs en lettres, langues sciences humaines et sociales)*, Edition Ellipses, Paris, 2004, P4.

²⁰ GRAWITZ Madeleine, *Les méthodes des sciences sociales*, Edition Dalloz, Paris, 2001, P398.

5.1 Le choix de la méthode :

Préalablement à notre engagement sur le terrain, nous avons planifié l'usage de la méthode qualitative pour recueillir les informations nécessaires qui peuvent nous permettre d'approfondir notre étude, sur le terrain, l'efficacité de cette méthode a tôt fait de nous apparaître convenablement pour notre recherche. La catégorie socioprofessionnelle choisie (cadres, agents métrises, agents exécutions) ont fait preuve de motivation et de disponibilité à répondre à toutes les questions envisagées à être posées suivant la technique de l'entretien. Cela allait se confirmer durant notre enquête au sein de l'entreprise.

Dans ce sens, notre recherche est orientée par une démarche qualitative, la réalité du terrain nous a conduits à choisir cette méthode en raison des caractéristiques de notre populations d'étude (restreinte et connue), la méthode qui nous mènera à travailler avec un nombre restreints d'enquêtés. Le but est de connaître la stratégie adoptée par les employés de Générale Emballage de leurs relations socioprofessionnelles.

En effet, cette méthode avait pu nous rapprocher aux catégories (cadres, agents métrises, agent exécutions). Ils nous ont fourni des informations d'ordre qualitatif sur les différentes interactions et relations socioprofessionnelles.

6. Le choix de la technique:

6.1. L'observation

La première technique de recherche que nous avons retenue est l'observation. L'observation nous a permis de voir le monde de vie et de travail de l'entreprise et de ses membres. Cette observation a été clé pour pouvoir élaborer notre deuxième outil de collecte des données.

Pour cela on peut définir cette dernière comme « toute recherche à caractère scientifique en science sociale, comme en générale dans les autres sciences, doit

comporter l'utilisation de procédés opératoires rigoureux, biens définis, transmissibles d'être appliqués dans les même conditions. »²¹

« Observer n'est pas seulement regarder, c'est une certaine organisation de la vision. Elle est structurée de telle sorte à voir ce qui est adéquat par rapport à un projet de recherche, à un cadre théorique »²²

Ainsi, cette technique nous a permis de nous familiariser avec le terrain et d'approfondir nos connaissances sur les relations socioprofessionnelles au sein de l'entreprise **Général Emballage**.

6.2. L'entretien :

Pour mener à bien notre enquête, nous avons usé de l'entretien comme technique de collecte de données, sans toutefois qu'il soit à but de généraliser les résultats. Cette technique « est un outil de collecte de données qui sert à recueillir le témoignage verbal de personnes »²³ Selon Madeleine Grawitz, « l'entretien est un procédé d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des information en relation avec le but fixé ».²⁴ Nous avons conduit des entretiens semi-directifs, dans lequel « l'enquêteur orienté, par des relance, le discours du sujet pour qu'il aborde un ordre non déterminé [... pour ce faire, l'enquêteur dispose d'un guide d'entretien. »²⁵

Nous avons suivi cette technique **d'entretien** essentiellement pour son adéquation avec notre sujet de recherche et avec notre population d'étude qu'est restreinte et connue.

²¹ GRAWITZ Madeleine, *ibid.*, P352.

²² PERETZ Henri, *les méthodes en sociologie (l'observation)*, Edition la découverte, Paris, 1998, P88.

²³ DEPELTEAU François, *La démarche d'une recherche en science humaines (de la question de départ à la communication des résultats)*, Edition Laval, Québec, 2002, P315.

²⁴ DEPELTEAU François, *ibid.*, P314.

²⁵ BLANCHET Alain et autres, *L'enquête et ses méthodes (l'entretien)*, 2^{ème} Edition Armand Colin, Paris, 2007, P106.

Notre guide d'entretien est composé de neuf(09) questions ouvertes, réparties en deux axes comme suit :

1-Le premier axe est relatif aux relations socioprofessionnelles entre différentes catégories au sein de l'entreprise.

2-Le second axe sur les situations conflictuelles dans l'entreprise.

6.3. La pré-enquête :

C'est une étape primordiale dans une recherche scientifique, la pré-enquête constitue le premier contact avec le terrain et les enquêtés. Nous avons utilisé dans cette étape la technique de l'entretien exploratoire qui nous a permis de collecter un ensemble d'information durant la période de notre visite exploratoire sur le terrain. C'est une technique familière de l'étude qualitative, elle se base sur une discussions libre avec les personnes interrogées.

« Les entretiens exploratoires ont donc pour fonction principale de mettre en lumière des aspects du phénomène étudié auquel le chercheur n'aurait pas pensé spontanément lui-même. Les entretiens complètent de même la piste de travail que les lectures auront mis en évidence »²⁶. Cette procédure nous a permis de dialoguer avec un(01) cadre et deux (02) agents métrises sur le sujet de notre étude. Le but en a été de collecter le maximum d'informations qui servaient à envisager les questions nécessaires propres à enrichir notre guide d'entretien que nous élaborons par la suite.

6.4. L'enquête :

L'enquête sur le terrain offre la possibilité d'être face au phénomène étudié dans l'objectif et de confirmer au d'infirmer les hypothèses posées dans la problématique de recherche. Ainsi elle permet de savoir la réalité existante et son évaluation dans le temps.

²⁶ QUEVY Raymond et autres, Op.cit, P63.

Et l'enquête peut être défini comme « une interrogation particulière portée sur une situation comprenant des individus et ce, dans un but de généralisation. »²⁷

7. La population d'étude :

La population d'étude est un « ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui distingue d'autres éléments et sur lequel porte l'investigation. »²⁸ Notre population d'étude contient une des différentes catégories (les cadres, les agents de métrises, les agents d'exécutions), relevant de différents département totalisant 09 enquêtés dans l'entreprise.

8. La technique de traitement des données :

Les techniques d'analyse qualitative sont nombreuses. Nous avons opté pour l'analyse de contenu en choisissant dans l'ensemble les techniques d'analyse de contenu, entre les autres **l'analyse thématique horizontale**. « L'analyse thématique défait en quelque sorte la singularité du discours et découpe transversalement ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème. Elle ignore ainsi la cohésion singulière et cherche une cohésion thématique inter-entretien. La manipulation thématique consiste ainsi à jeter l'ensemble des éléments signifiants dans une sorte de sac à thème »²⁹

Pendant notre enquête au sein de l'entreprise « **GENERAL EMBALLAGE** », c'est le DRH qui nous a orienté pour le choix des enquêtés de notre enquête et pour collecter des informations sur notre thème qui parle des *relations socioprofessionnelles entre les différentes catégories des travailleurs*, pour ces derniers nous avons choisi (03exécutions, 03cadres, 03agent métrises), et on a posé 09 questions a chaque enquêté. Notre enquête a durée 30jours de 01fevrier à 01mars. A la fin de l'enquête nous avons procéder à l'analyse des

²⁷ ANGERS Maurice, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Edition Casbah, Alger, 1996.P11.

²⁸ ANGERS Maurice, *ibid.*, P226.

²⁹ BLANCHET Alain et autres, *l'enquête et ses méthodes (l'entretien)*, 2^{eme} Edition , Armand Colin, Paris, 2007, P96.

réponses que nous avons obtenu et à partir des sens communs des réponses on a dégagé des catégories qui à étudier dans le troisième chapitre de l'analyse des données et l'interprétation des résultats.

9. Les difficultés rencontrées :

Chaque recherche scientifique est susceptible d'être confronté à des problèmes d'ordre différent tout sur le plan théorique comme l'absence d'ouvrages et la perspective de recherche, que sur le plan de terrain qui constitue lui-même une contrainte surtout pour les chercheurs débutant. En effet, nous avons rencontré plusieurs obstacles, pour réaliser ce travail, récapitulé comme suit :

Le manque d'ouvrage de base concernant notre recherche dans la bibliothèque de la faculté des sciences sociales

L'absence d'encadrement dans l'organisme d'accueil.

La durée de notre stage est très courte pour prendre connaissance de tous les aspects du sujet.

10. Les études antérieures :

10.1. Les relations socioprofessionnelles :

Préambule

L'expérience sociale des individus passe leur intégration au sein de différents groupes dont ils partagent les buts, les normes. Ils y établissent des relations avec d'autres personnes, que ce soit de l'attraction ou de l'indifférence.

L'individu cherche à travers de ces relations la satisfaction et les comportements des individus dans leurs interactions au sein du groupe de travail

➤ **Elton mayo :**

C'est le premier qui fait la recherche sur les relations humaines dans l'industrie. En 1926, il rejoint à Harvard l'équipe de Graduat School of Business Administration, mayo se joint l'équipe qui conduit depuis novembre 1924, les célèbres expériences Hawthorne sur la productivité des ouvrières. Il joue un rôle important dans réorientation des expériences et dans l'interprétation de leurs résultats. Durant cette période, il associe w.Lloyd Warner aux expériences Hawthorne (analyse de la structure des groupes informels) et participe au lancement par Warner des recherches appelées «yankee City Studies » (1941-1959).

Fondateur du mouvement des relations humaines en psychologie et sociologie industrielles, Mayo a dû subir les principales attaques contre ce mouvement. On a reproché à sa philosophie sociale de privilégier l'harmonie par la subordination aux élites, minimiser le rôle des conflits sociaux et celui des syndicats. Sa réponse consiste à rappeler que le caractère destructif des conflits sociaux justifié la recherche de voies meilleures pour traiter les problèmes humaines. Quand aux syndicats, il ne leur était pas opposé mais plutôt indifférent.³⁰

L'étude d'**ELTON MAYO** que l'on a présentée plus haut met pour la première fois en relief l'influence des attitudes et des relations sur la qualité du travail. De strictement technique auparavant, l'organisation se teinte d'humain et de sociale.

L'appât du gain est influent pour motiver celui qui travaille et plus il n'y réfléchit plus on s'aperçoit de la complexité de ce que l'on va appeler les motivations, paradoxalement les travaux de la psychologie sociale et de la dynamique des groupes naissantes montre que des performances nettement

³⁰ RAYMOND Boudon et All, *Dictionnaire fondamentale de la sociologie*, Edition, Larousse, Paris, 2005, P144.

peuvent être obtenues dans un contexte autre que celui de contrôle stricte répressif.

➤ **Kurt Lewin**

Kurt Lewin fut directeur de centre de recherche pour la dynamique de groupe, de 1944 à 1947, son œuvre est née de la rencontre de courant de l'école Gestalt et du climat de recherche américaine autour de la théorie de la relativité, ces recherches ont porté sur les contraintes sociales imposés au groupes par la technologie, économie, la loi et la politique, les recherches théoriques de Kurt changèrent d'orientation à plusieurs reprises, elle a connue un déplacement progressive de son intérêt des problèmes de la psychologie individuelle vers ceux des groupes, puis vers la questions de milieu sociale dans lequel gravitent ses même groupes.

➤ **La dynamique de groupe :**

La dynamique de groupe étudié la manière dont le groupe, d'abord simple collection d'individus, en vient à se constituer en milieu d'action, qui définit les attentes, les performances et le niveau de satisfaction des participants, c'est donc une approche psychosociologique qui est retenue : les observateurs s'intéressent à la manière dont se forment les règles du jeu (les normes) qui, une fois constituées, vont donner au groupe une consistance et une autorité ; venant parfois s'opposé aux humeurs et intérêt des participant ³¹

Kurt Lewin aussi applique la notion de « champ » aux phénomènes psychologiques, qui relié deux concepts : la notion de groupe et celle de dynamique, le groupe se définit comme un ensemble de personne interdépendant.

³¹ GORG Maries et All, *les théories de l'organisation et l'entreprise*, Edition, Marketing.S.A, Paris, 1999, P96.

Pour Lewin le sens de groupe constitue vraiment un organisme et non un simple agrégat, une collection d'individus. Kurt Lewin appelé le champ psychologique du groupe, il englobe non seulement les membres, support matériels en quel que sorte, mais aussi leur buts, leurs actions, leurs ressources, leur norme. La dynamique est le fait de « référer l'objet à la situation » et donc le groupe dans son champ, au sein de cet ensemble en situation de développe.

Un système de tension tantôt positive, négative, correspondant au jeu des désirs et des défenses.³²

10.2. Mémoires de fin de cycle :

1. « les effets de la précarisation sur les relations socioprofessionnelles des salariés » qui a été réalisé par les mademoiselle ABEDRRAHIM Lamia et KHERBOUCHE Kahina et qui sont encadré par M^R Abdelhakim BERRETIMA. Qui sont travaillé pour infirmer ou confirmer leurs hypothèses suivantes :

-La nature de contrat de travail, la pénibilité des conditions de travail et la dévalorisation des salaires accentuent la précarisation dans l'entreprise ALCOVEL.

-La précarisation du travail est une stratégie d'embouche occasionnel dans l'entreprise ALCOVEL qui profite de la flexibilité de la main-d'œuvre et de son ajustement pour rentabiliser l'entreprise.

Et d'après leur entretiens qui a été faites et d'après les analyses et les données recueillies de leur enquêtés elles ont arrivé aux conclusions que de confirmer les deux hypothèses.

2. « la gestion des conflits socioprofessionnelles dans une entreprise privée » qui a été réalisé par MERMOURI Naïm et MOULELKAF Hicham et encadré

³² Ibid. p96.

par M^R ZERROUK Ahcene qui sont travaillé pour confirmer ou informer leurs hypothèses suivantes :

- les interactions socioprofessionnelles créent des conflits dans l'entreprise IFRI ;
- la qualité des négociations détermine l'efficacité de la résolution des conflits dans l'entreprise IFRI ;
- une culture d'entreprise acceptée facilite la gestion des conflits dans l'entreprise IFRI.

Et d'après leur enquête et leurs entretiens ils ont confirmé leurs hypothèses.

Chapitre 2

Les relations socioprofessionnelles et les différents conflits au travail

I. Les approches théoriques :**Préambule :**

A partir des années 30, la vision de l'homme au travail change de perspective. Le mouvement des relations humaines apparaît en contestation de l'approche classique des organisations et s'intéresse aux aspects psychologiques, à la vie des groupes humains ainsi qu'à la dimension relationnelle au sein de l'organisation. Il est aujourd'hui symbolisé par la pensée d'auteur tel que E. Mayo, K.Lewin, R.Likurt, H.Maslow, D.Mc.Gregor, F.Herzberg....etc. qui sont en réalité les précurseurs de ce que sera plus tardivement la gestion des ressources humaines.

1.Les recherches d'Elton mayo :

Les résultats de ses recherches sont publiés en 1961 dans un ouvrage intitulé « le gouvernement participatif de l'entreprise ». A partir d'enquête menées dans des grandes compagnies d'assurances, il va mettre en évidence l'importance de la satisfaction de besoins d'accomplissements et d'estime, en ce sens le style ne management est essentiel et distinguera :

Mayo et son équipe cherchent à mesure l'incidence sur le rendement des facteurs physique de travail et de leurs variations (température, humidité, pauses, collation,) quelques ouvrières sélectionnées en raison de leurs affinités sont isolées dans un atelier expérimental. Un matériel complet d'enregistrement permet de suivre l'évolution de rendement en parallèle avec l'évolution des conditions physiques du travail. Les constatations faites pendant trois années indiquent une augmentation continue du rendement, suivie d'une stabilisation à haut niveau. Or cette amélioration ne peut être attribuée aux modifications del'environnement physique car elle existe même dans le cas d'une détérioration de cet environnement.

Les recherches aboutissent en fait à un résultat non prévu, à savoir l'importance du changement des relations interpersonnelles (un climat d'entente, un esprit d'entraide, d'amitié se développent entre les ouvrières dans le groupe). Elles révèlent l'inexactitude des conceptions tayloriennes car les problèmes ne sont pas uniquement d'organisation rationnelles du travail (fatigue, environnement physique)

Mais sont liés à la vie interne des groupes. La liaison, rendement et rémunération est remis en cause l'importance des besoins fondamentaux de l'homme au travail est soulevée ; ce sont avant tous les besoins sociaux ; sécurité, communication interpersonnelle, la reconnaissance¹.

- **Les effets de l'expérience de Mayo :**

Trois effets principaux peuvent être déterminés :

- Effet de considération appelé effet Hawthorne : les salariés travaillent mieux si on s'occupe d'eux, si on cherche à améliorer leur situation matérielles mais surtout rationnelle et sociale. La motivation, la morale et l'efficacité de travailleurs dépendent moins de sa rémunération financière que des gratifications non économiques.
- Effet de groupe : le travail est une activité de groupe. Les salariés travaillent mieux en groupe que seul. Le groupe exerce des pressions et un contrôle social marqué sur les habitudes des travailleurs. Il a une influence sur la motivation et l'acceptation des changements d'habitudes.
- Effet de l'affectivité : les relations informelles existent en parallèle aux relations formelles sur les lieux de travail. Elles ont un contenu plus affectif que fonctionnel, milieu non pas mécaniquement tels qu'elles sont mais tels qu'il les ressent. Il réagit au climat social.²

¹PLANE JEAN Michel, *Théories des organisations*, 2^{ème} Edition Dunod, Paris, 2003 ; P 29.

²PLANE JEAN MICHEL, Op.cit, P30.

D'après ELTON ce n'est pas les conditions matériels qui pousse l'ouvrier a travailler mais les conditions psychologiques et sociologiques et a partir ces recherches il a constaté que le travail de groupe qui motive les travailleurs et aussi l'augmentation de la productivité.

2. R.LIKERT (1903-1981) :

- **Les principes des relations intégrées :**

Professeur de psychologie industrielle à l'université du Michigan aux États-Unis Renis Likert conduit des recherches sur les attitudes et les comportements humains au travail. Dans cette perspective, il est un continuateur de Mayo et Lewin puisqu'il cherche à comprendre dans quelle mesure la nature des relations entre supérieure et subordonné peuvent conduire à des résultats très différents dans un contexte organisationnel identique.

- **Le style autoritaire :** forte centralisation et modes de fonctionnement par la règle et le contrôle.
- **Le style consultatif :** qui facilite le travail en équipe, les relations interpersonnelles mais la participation à la prise de décision est limitée.
- **Le style participatif :** ou l'individu et le groupe participent à la prise de décision, à la définition des objectifs.

Le style participatif apparait comme étant le plus efficace

Il relève que certains dirigeants semblent obtenir de meilleurs résultats, car ils ont une autre attitude vis-à-vis des hommes en situation de travail. En effet ils ont la conviction qu'il est nécessaire de comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariés afin d'améliorer leur degré de motivation et d'implication au travail, pour ce faire leur mode de commandement vise, pour l'essentiel, à établir une relation de confiance durable dans l'organisation, en

adoptant un comportement fondé sur l'empathie c'est-à-dire l'écoute et la prise en considération des capacités de chacun et des difficultés rencontrées.

Par cette grande enquête likert à poser le principe des relations intégrées, selon lequel les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun, selon likert l'efficacité au travail passe par l'abandon de relation man to man homme contre homme). Et nécessite la mise en œuvre d'une organisation par groupe de travail au sein duquel les problèmes rencontrés sont abordés et résolus collectivement. Il développe l'idée d'un monde de management participatif par groupe de travail.

Les enquêtes réalisées, indiquent que ce mode d'organisation semble efficace, car il s'appuie sur des attitudes plus coopératives et sur des relations de confiance.³

Par cela on constate que les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun et cela se conduit à considérer que dans une organisation, toute personne doit se sentir considérée et nécessaire et importante dans l'entreprise pour travailler efficacement et réaliser plus le rendement.

3. La théorie de besoins et la motivation :

3.1. L'apport de H.Maslow (1908-1970):

Psychologue de formation et spécialiste de comportements humains, Maslow est l'un des premiers théoriciens à s'intéresser explicitement à la motivation de l'homme au travail. En 1954 il a publié un ouvrage qui fera référence sur la question de la motivation au travail, la théorie de Maslow a connu un véritable retentissement en milieu industriel. Ses recherches en

³PLANE JEAN Michel, Op.cit, P36.

particulièrement sa fameuse pyramide des besoins humains sont universellement connus.

Dans le prolongement des travaux de Mayo, Maslow met l'accent sur l'analyse des besoins pour mieux comprendre ce qu'il recherche à travers son activité professionnelle. Il formule l'idée directrice selon laquelle le comportement humain au travail est d'autant plus coopératif et productif qu'il trouve dans l'organisation une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement personnel. Il invente le concept hiérarchique des besoins, des plus élémentaires aux plus complexes, pour définir les origines de la motivation humaine, pour ce faire, Maslow distingue cinq catégories de besoins hiérarchiques⁴

3.2. Les besoins de Maslow :

- Les besoins physiologiques (se nourrir, se désaltérer,)
- Les besoins de sécurité (se protéger, être protégé,)
- Les besoins d'appartenances et d'affection (être accepté, écouter par les autres,)
- Les besoins d'estimes et de prestige (être reconnu, valoriser,)
- Les besoins de réalisation ou d'accomplissement (utiliser et développer ses capacités, s'épanouir dans son travail).⁵

On constate que Maslow a identifié des besoins et des motivations sociales plus profonds au travail tels que l'identité, la reconnaissance, la considération ou encore la réalisation de soi. Pour lui un besoin non satisfait reste toujours une source de motivation.

4. D.C. Gregor et la dimension humaine de l'entreprise (1906-1964) :

⁴ PLANE JEAN Michel, Op.cit, P38.

⁵ PLANE JEANE Michel, Ibid., P39.

Professeur de psychologie industrielle aux États-Unis, Douglas Mc Gregor va plus loin que Maslow et élabore une véritable théorie de management, c'est-à-dire une manière de conduire les hommes celle-ci est publiée dans un ouvrage de référence paru en 1960 : *la dimension humaine de l'entreprise*.

Il part du constat qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction de management du fait qu'aucun ne rend compte du potentiel que représentent les ressources humaines dans l'entreprise. Et d'après ces expériences Gregor distingue deux conceptions de l'homme au travail qu'ils appellent la théorie X et la théorie Y.

- Théorie X : cette conception de l'homme au travail est pour lui largement dominante aux États-Unis et repose sur trois hypothèses implicites :
 - ✓ Les individus doivent être contraints ; contrôler, diriger, menacer de sanction, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels
 - ✓ L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail qu'il fera tout pour éviter
 - ✓ L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.

- Théorie Y : elle repose sur quatre principes :
 - ✓ La dépendance physique est aussi naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme.
 - ✓ L'engagement personnel est en fait le résultat d'une recherche de satisfaction de besoins sociaux
 - ✓ La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes
 - ✓ Dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées

D'après la théorie de Gregor on constate que il ya deux catégorie de l'homme celle de X qui n'aime pas travailler et qui rejette la responsabilité, et celle de Y que l'homme motivé par son travail qui source de satisfaction et accepter la responsabilité ainsi considère ce type de management est plus adapté à l'homme.⁶

5. F.Herzberg et la théorie des deux facteurs 1923 :

Psychologue clinicien, est aujourd'hui professeur d management à l'université de l'Utah au États-Unis, ses travaux portent pour l'essentiel sur la question de la motivation humaine au travail. En 1959, il publie un ouvrage de référence : *le travail et la nature de l'homme*.

L'idée principale de Herzberg est que les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction et au mécontentement. il élabore ainsi une théorie dite deux facteurs ou **bi factorielle**. Qu'il a distingué deux catégories de facteurs :

- Les facteurs de satisfaction : ils sont appréhendés comme de réel facteurs de motivation l'homme au travail. Ce sont des facteurs intrinsèques au travail qui sont exclusivement motivants pour Herzberg, la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt au travail, son contenu, les responsabilités, les possibilités des promotions et de développement.
- Les facteurs d'insatisfaction au travail : ils sont envisagés comme des facteurs d'hygiène ou de mécontentement. Ils correspondent à des facteurs extrinsèques au travail : la politique de personnel, la politique de l'entreprise et son système de gestion, la relation interpersonnelle entre les salariés, les conditions de travail et le salaire.

⁶ RAYMOND Boudon et All, Op.cit, P86.

Suivant la théorie de Herzberg les deux sentiments satisfaction et insatisfaction ne sont pas opposées. Cela signifie que la motivation ne peut pas venir de l'élimination des facteurs d'insatisfaction. De même, si les facteurs de satisfaction dans le travail sont absents.

Finalement Herzberg distingue les différents éléments d'un emploi en deux catégories : ceux qui servent des besoins économique ou vitaux les besoins d'hygiène ou de maintenance, et ceux qui satisfont des motivations plus profondes, les facteurs de motivations.⁷

D'après Herzberg on a distingué deux facteurs de motivation celle de satisfaction comme réalisation de soi, la reconnaissance, les responsabilités et les possibilités de promotion et de développement. Celle d'insatisfaction comme la politique de personnel, la politique de l'entreprise et le système de gestion et le salaire. Donc pour motivé le salarié ou l'ouvrier, Herzberg préconise l'enrichissement des tâches.

Synthèse :

On constate que l'apport essentiel de l'école des relations humaines est d'avoir d' montré l'effet du groupe et de ses relations interpersonnelles, affectives, émotionnelles sur le comportement des ouvriers et leur productivité au travail. Une organisation humaine renvoie à l'individu dans ses émotions, mais aussi au réseau complexe de relation entre individu et groupes dans l'usine. Et cette école à fait une construction sociale puisqu'elle est le produit des relations entre le membre du groupe et du système industriel.

II. Dynamique de groupe :

Préambule :

⁷ PLANE JAEN Michel, Op.cit, P41.

Un groupe se compose de plusieurs personnes qui communiquent entre elles, souvent pour une durée déterminée, et dont le nombre est assez restreint pour que chaque participant puisse communiquer avec tous les autres. Lorsque on parle de la dynamique au sein d'un groupe, on parle alors de toutes les interactions entre ses membres et de toutes les relations, le partage des buts et des normes.

1. Le groupe

Selon KURT LEWIN « le groupe est un tout structuré dont les propriétés sont différentes de la somme des parties, le groupe constitue un champ dynamique dont la stabilité et les modifications s'expliquent par un jeu de forces psychologiques. »⁸

2. Les types de groupes : au sein de toutes les organisations, il existe pratiquement deux sortes de groupes, à savoir un groupe sous un aspect formel et un autre sous un aspect informel.

➤ Groupe formel

Une organisation est bâtie de l'atteinte d'un objectif. On appellera organisation formelle un ensemble normatif (règles, règlement, politique) qui est défini explicitement par l'organisation pour atteindre les objectifs économiques.

➤ Groupe informel

Dans un groupe naissent des règles informelles et des pressions de conformité. Plus le groupe est solidaire, plus les pressions de conformité sont grandes. Les membres déterminent entre eux des règles informelles. Ces règles sont puissantes et obligent chaque membre à s'y conformer au risque d'être exclu ou

⁸ AKOUN A et ANSART B, *Dictionnaire de sociologie*, Le Robert/Seuil, 1999, P284.

de devenir le « souffre douleur » sur lequel le groupe peut déverser une foule de sentiments aussi négatifs que farfelus.⁹

3. La dynamique de groupe :

Pour KRECH et CRUTCHFIELD : « la dynamique : ce mot ne désigne rien de plus que l'ensemble des changements adaptatifs qui se produisent dans la structure de l'ensemble de groupe à la suite des changements d'une partie quelconque de ce groupe »¹⁰

Qui veut dire que, dans un groupe « il y a quelque chose d'analogue à la self-distribution des forces dans un champ de force physique. Ainsi, dans un champ électrique, tout changement de potentiel en un seul point détermine un changement de potentiel en deux nombreux autres points. Ces changements induisent pour effet de rétablir un équilibre de force entre les différents points du champ : »¹¹

Bien qu'il y a d'autres qui ont parlé et défini la dynamique de groupe, c'est à KURT LEWIN qu'on doit cette appellation en elle-même.

Kurt Lewin (1890-1947) docteur en philosophie, il a publié en 1935 un ouvrage de référence : « A Dynamique Theory of Personality » au niveau de ses recherches Lewin s'intéressait essentiellement au phénomène des groupes restreints, au climat social, des comportements des groupes.¹²

LEWIN dans son analyse de principe de la dynamique de groupe, il a parlé de principe stimulation-réponse, et il déclare que l'individu ne peut pas répondre à une simple stimulation, mais non pas à un environnement structuré comme une forme, cet individu réagit en fonction de son champ perceptif, psychologique

⁹ AMADO Gille et GUITTEF André, *Dynamique des communications dans les groupes*, 5^{ème} Edition Armand, Paris, 2010 et 2011, P92.

¹⁰ PIERRE De Vischer, *Us, avatars et métamorphoses de la dynamique des groupes, Une brève histoire des groupes restreints*, Presse Universitaires de Grenoble, 1991, P19.

¹¹ PIERRE De Vischer, *Ibid.*, P19.

¹² PLANE Jean Michel, *Op.cit.*, P31.

spécifique. Au niveau de groupe, c'est les individus qui interagissent et créent un état d'équilibre qui résulte des forces mises en jeu.

LEWIN voit que « les groupes doivent s'appréhender comme des totalités dynamique, qui résultent des interactions entre les membres. »¹³

Il a ajouté que « ces groupes réalisent des formes d'équilibre au sein d'un champ de force quasi stationnaire. C'est en fonction de l'organisation perceptive de l'espace social que les énergies mises en jeu se complètent ou s'opposent ».¹⁴

Kurt Lewin dans sa théorie où il a associé une théorie de champ, le champ psychologique se rapporte à un espace de vie organisé au tour de la personne, de l'environnement, et d'une zone frontière où se marque l'incidence des variables non psychologique, d'où « la psychologie écologique »

Le champ social, avec notamment des climats sociaux fournit les paramètres sociologiques, la recherche des déterminants des comportements individuels a conduit Lewin à la prise en compte de variable de groupe, constitué en objet d'analyse spécifique, puis à leur inscription dans le milieu social.

Lewin montre l'importance de la vie d'un groupe, des échanges interpersonnels, des remises en cause collective qui peuvent finalement favoriser un changement des attitudes de groupe¹⁵

D'après l'expérience de Kurt Lewin on montre l'importance de la vie d'un groupe, des échanges, le travail collectif que individuel qui favorise le changement professionnel, et on constate aussi que la dimension humaine a une place essentielle dans l'entreprise et que le travail en groupe qui crée un mouvement pour mieux travailler et fournir beaucoup plus des efforts pour une

¹³ AMADO Gill et GUITTET André, Op.cit, P76.

¹⁴ AMADO Gill et GUITTET André, ibid., P76.

¹⁵ PLANE JEAN Michel, Op.cit, P32.

efficacité d'un travail et une augmentation de productivité. Enfin selon lui il faut que donne l'intérêt à relations humaines à l'intérieur d'un groupe.

Synthèse :

Depuis son origine, l'homme cherche à s'adapter à son environnement a fin de survivre, ainsi que l'atteindre ses buts et satisfaire ses besoins. Lun des chemins qui lui permet de réalisé cet objectif est de se communiquer, et le fait de se communiquer signifié le fait d'être en groupe.

III.les relations socioprofessionnelles :

1. Les relations professionnelles

Rapports sociaux établis autour du travail salarié ; action auxquelles ils donnent lieu (conflits, négociation, engagés à l'initiative des salariés, des employeurs ou des forces qui les représentent : syndicats, patronat, pouvoir public) configuration des règles qui en résultent (voir le développement du droit sociale) sous l'influence des pays de langue anglaise, ce qui s'appelé la relation industrielle désigne aussi un champs scientifique autonome dont l'objet est de distingué des systèmes nationaux et d'interpréter leurs déférences. Les variables mise en avant sont les acteurs, les règles (de procédure, de fond) le contexte (économique, technique, politique), ainsi que les cadres idéologique dans lequel évoluent les partenaires, la notion de système permet de souligné les effets d'interactions dynamique auxquels donnent lieu les relations professionnelles.

En France, simultanément à l'institutionnalisation croissante du syndicalisme, la tendance dominante est celle de la décentralisation des relations vers l'entreprise. Cela pourrait invalider la notion de relation « professionnelle » accordée à un modèle qui favorisait le niveau médian de la branche ¹⁶

¹⁶ RAYMOND Boudon et All, Op.cit, P134.

2. Les relations sociales :

Les relations sociales se manifestent concrètement à travers des interactions, on peut donc distinguer, alors que la relation est une dimension de l'homme comme être sociale à travers l'existence de lieu qui l'insèrent dans un tissu sociale, l'interaction désigne le cadre et les processus à l'intérieur des quels s'expriment les relations.

Les relations sociales sont régis par des normes sociales de conduites ces normes s'expriment de plusieurs façons : dans une relation, les gens adoptent des suivants ce qui est considéré comme désirable socialement au niveau de leurs comportement, une relation est également fonction de la situation et de lieu dans la quels elle se déroule ¹⁷

Finalement on dit que dans toute organisation on trouve plusieurs relations telles que les relations socioprofessionnelles et ces derniers influencent d'une manière positive quand il a une bonne communication dans le niveau des groupes et quant il a un dynamique de groupe il aura un bon rendement et une réussite pour l'organisation.

IV. les différents conflits du travail :

Préambule :

De quelque coté qu'on regarde, que ce soit celui des chercheurs en sciences du comportements et des théoriciens de l'organisation, des spécialistes relations industrielles, du patronat ou des syndicalistes, des acteurs ou des observateurs de toutes sortes de la vie sociale, tous sont d'accord pour estimer que le conflit n'est pas seulement inévitable mais qu'il joue un rôle positif dans le progrès sociale, autrement dit qu'il assume un rôle moteur.

¹⁷ FISCHER.G, *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, 2^{eme} édition, Dunod, Paris, 1996, P31.

1. Conflit et vie sociale :

Pour pierre de Calan « je ne connais pas de vie sans conflits. Je crois que la vie est essentiellement faite de tension, de conflits ». « Mon expérience m'a conduit à cette conviction très forte que l'ordre est du côté du conflit et le désordre du côté de l'absence de conflits ». René Rémond à propos du précédent : « je prends acte que les conflits en quelque sorte partie de la nature des choses... de la structure même de la vie collective.

François Ceyrac : « il faut accepter le conflits. Le conflit est une chose naturelle, il est dans la nature des hommes et des faits. Le problème n'est pas de nier le conflit, ce n'est pas ce qui l'empêchera de naitre. Le problème, quand conflit il y a ; c'est de l'accepter, puis d'essayer de l'éclairer et de lui donner un sens positif et non pas seulement négatif »¹⁸

2. Le conflit, moteur du progrès social :

A un moment de l'évolution des idées, disait René Pucheu, la conscience politique a opéré comme une révolution copernicienne. Au lieu de rejeter le conflit parmi les bavures de la création, parmi les accidents de l'ordre, elle l'a placé au cœur de la vie. Elle en fait le moteur, non seulement du cours des choses mais du progrès, une observation sérieuse de ce progrès et des changements survenus souvent sous la pression du conflit¹⁹

3. Définition du conflit au travail :

Un conflit est tous désaccord ou différend, qui n'est pas résolu dans le cadre des procédures internes de gestion, pouvant surgir entre deux parties. Il peut être individuel ou collectif : désaccord entre un individu et son employeur pour le

¹⁸ DIMITRI Weiss, *Relations industrielles*, Edition Sirey, Paris, 1973, P52 et 53.

¹⁹ DIMITRI Weiss, *ibid.*, P53.

premier, et désaccord collectif aux relations socioprofessionnelles et aux conditions de travail entre les travailleurs et l'employeur pour le second.²⁰

4. La différente forme des conflits :

4.1. Première forme :

4.2. Le conflit réaliste :

C'est un moyen comme un autre d'atteindre les buts que l'on se fixe. Si un individu ou groupe d'individu peut satisfaire ses revendications ou ses intérêts par un autre moyen que la négociation, l'arbitrage, la médiation.²¹

4.3. 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'objectif du conflit quel qu'il soit, n'en est pas que le prétexte.²²

4.4. Le conflit larvé :

Il arrive que vous perceviez dans votre service ou votre équipe un malaise constant manifesté par de passages à l'acte, des absents pour maladie ou autres raisons, des retards dans les délais d'exécution des consignes ou instructions. Ces conflits larvés sont les pires pour l'ambiance de travail et pour le rendement.²³

4.5. Seconde forme :

4.5.1. Le conflit ouvert :

Lorsque les individus ou groupes décident d'entrer en conflit ouvert, ils sont souvent engagés dans un processus stressant et parfois très long.

²⁰ BREARD Richard et autre, *gestion des conflits*, Edition Liaisons, Paris, 2000, P24 et 25.

²¹ BREARD Richard et autre, *ibid.*, p24.

²² BREARD Richard et autre, *ibid.*, p24.

²³ BREARD Richard et autre, *ibid.*, p25.

Les conflits ouverts sont connus : les protagonistes sont identifiés et ils ont chacun de bonnes raisons d'être mécontents du comportement de l'autre.²⁴

5. Les différents types de conflits :

5.1. Les conflits relationnels :

Ce sont ceux qui sont dus à une mauvaise communication entre les parties. Causes possibles : antipathie entre les personnes, forte émotivité d'une ou de plusieurs parties, difficulté technique de communication, facteur culturel empêchant la communication ou rendant les messages peu compréhensibles²⁵

5.2. Les conflits informationnels :

Causes possibles : manque d'information, fausse information, avis différents sur la pertinence de l'information, interprétation différentes des données et procédures différentes de validation de l'information.²⁶

5.3. Les conflits structurels :

Causes possibles : rareté de la ressource, inégalité entre les parties, obstacles géographiques, physiques ou financiers à la coopération, contraintes de temps.²⁷

5.4. Les conflits de valeurs :

Causes possibles : critères d'évaluation différents, facteurs culturels, distinction de la fin et des moyens. Les causes vont de la divergence d'évaluation d'un bien dans une succession à l'affaire du foulard islamique en France.

²⁴ CARRE Christophe, *Sortir des conflits avec les autres*, Editions Eyrolles, Paris, 2004, p52.

²⁵ BREARD Richard et autres, op.cit, p25.

²⁶ BREARD Richard et autres, Ibid., p25.

²⁷ BREARD Richard et autres, Ibid., p25.

5.5. Les conflits d'intérêts :

Cause possible : divergence matériels ou ressentie entre partenaires volontaires : un associé veut obtenir des dividendes chaque année ; l'autre veut réinvestir pour revendre la société plus cher, un des époux est tombé amoureux d'un ou d'une autre.²⁸

6. Le point de départ d'un conflit :

- **De la nature économique** : nous avons vu récemment des conflits naitre parce que des entreprises refaisaient des bénéfices substantiels sans en distribuer une part à leur personnel. Le personnel avait accepté pendant les périodes difficiles des sacrifices sur les revus, te il trouvait normal, au moment ou les choses allaient mieux, de recueillir les fruits de la croissance.
- **De nature sociale** : deux catégories de personnel s'affrontent, par exemple les personnels au sol d'une compagnie d'aviation et les pilotes.
- **De la nature technologique** : l'introduction d'une technologie nouvelle bouleverse l'habitude de travail et peut provoquer d'important conflits.²⁹
- **La nature psychologique** : outre les conflits de personnes que nous avons évoqués, il existe dans de nombreuses entreprises des conflits liés à l'âge. D'un coté ceux qui disposent d'une certaine expériences et sui s'y appuient parfois à juste raison, l'autre des employés plus jeunes qui voudraient mettre en route de nouvelle pratiques, tous en « dépoussiérant » l'entreprise .

Les causes des conflits :

- **sur les faits** : les faits sont perçue d'une manière différente parce que les yeux qui observent ces faits ne sont pas les même.

²⁸ BREARD Richard et autres, Ibid., p25.

²⁹ CARRE Christophe, op.cit, Paris, 2004, p53.

- **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, s'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, idéologique, sur celui des principes, les valeurs divergent, les critères d'évaluation ne sont pas identiques.³⁰

7. Les sources de conflit à l'intérieure du groupe :

L'insatisfaction d'un de vos collaborateurs peut être une source de malaise ou de mécontentement permanent. Elle peut provenir de plusieurs causes.

Il estime qu'il n'a pas les moyens suffisants pour accomplir sa mission. Ses taches sont trop lourdes et trop nombreuses. Quelles peuvent être les causes de ce décalage ?

- Des causes objectives : la charge de travail est effectivement trop lourde pour un

Seul personne et avec les moyens à sa disposition. La personne a cru pendant un certain temps qu'elle pourrait y arriver, mais elle doit se rendre à l'évidence qu'avec la meilleure volonté et un engagement entier, elle n'arrive pas à tout faire. En générale, elle parvient à dire son mécontentement, du moins à ses collègues. Le mécontentement est donc visible, perceptible. Quelle est la solution ? Vous devez d'abord redéfinir les taches et inventorier tous les moyens disponibles actuellement. S'il s'avère effectivement que votre collaborateur n'a

³⁰ STERNE Patrice et autres, *La boîte à outils de la négociation*, Editions Dunod, Paris, 2010, p4.

pas suffisamment de moyens, vous envisagez de lui en accorder de supplémentaire : plus d'heures si la personne est à temps partiel, des locaux plus adaptés, des outils plus performants, une personne pour l'aider ou le seconder. Vous pouvez aussi lui enlever certaines tâches pour les redistribuer aux autres membres de l'équipe. Vous pouvez encore supprimer des tâches secondaires ou devenues sans intérêt

Une mauvaise organisation dans l'emploi du temps de votre collaborateur : il perd trop de temps en futilités, ne distingue pas l'essentiel du superficiel, passe trop de temps à une secondaire et n'en a plus assez pour accomplir des tâches importantes. Il fait des poses trop longues ou mal planifie dans la journée. Pour résoudre ce problème d'organisation, vous lui proposez un entretien pour l'aider à mieux s'organiser : vous renvoyez avec lui les priorités et vous le faites travailler avec une personne expérimentée lorsque c'est possible.

Votre collaborateur veut en faire trop par zèle, ou parce qu'il empiète sur le poste de ses collègues « qui ne font pas le boulot », d'après lui, il s'arroge ainsi de pseudo toute-puissance à pallier les manques ou dysfonctionnements réels ou imaginaires des autres membres de l'équipe. Avant de convoquer votre collaborateur, vous devez vous poser certaines questions concernant les causes de cet excès de zèle. Y a-t-il un problème de communication entre votre collaborateur et vous-même c'est-à-dire ne vient-il pas vous voir pour expliquer ce qui ne va pas, ou bien ne veut-il pas d'énoncer le comportement d'un ou de plusieurs collègues ? Y a-t-il un problème de définition de poste ou encore ne contrôlez-vous pas assez ce qui passe dans votre équipe ou service ?

Votre collaborateur affiche en permanence une humeur exécrationnelle. Il morigène continuellement, empoisonne l'atmosphère, n'est jamais content, il est stressé, il peut être efficace d'un certain côté, mais il est la cause d'un gaspillage d'énergie qui nuit au rendement ou à la qualité des services rendus. Comment corriger cet état de fait pour le bénéfice de tout le monde ? Voyez d'abord si la mauvaise

humeur de votre collaborateur est passagère. Il traverse peut-être une graves. Sinon, convoquez-le dans votre bureau et discutez tranquillement au sujet de sa mauvaise humeur qui nuit à la qualité des relations dans votre équipe. il y a sans doute une ou plusieurs causes à ce mécontentement chronique : il veut peut-être évoluer vers une autre mission, changer de service, travailler moins ou travailler plus, travailler avec d'autre personne ou surtout pas avec certaines, avoir plus de responsabilités, suivre une formation qu'il attend depuis des années. Les sources de mécontentement sont innombrables et le mieux est de les lui demander. S'il veut plus de responsabilités, dites-lui que vous y réfléchirez quand il vous aura fait des propositions et que vous en aurez discuté avec votre hiérarchie si nécessaire.³¹

8. Les conséquences du conflit :

Les théoriciens du conflit dans l'organisation ne sont pas d'accord sur les conséquences qui peuvent accompagner les conflits, certains pensent qu'ils ont des effets négatifs et d'autres croient qu'ils ont des effets positifs.³²

8.1. Les conséquences constructives :

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

Selon l'approche structuro-fonctionnelle les conflits sont bénéfiques à l'organisation parce qu'ils conduisent à la stimulation, à l'innovation, à l'adaptation et à la constatation de meilleurs prises de décisions, soit pour la construction de future résultats optimaux, ou pour autant, l'intégration d'opinion divergentes, en effet les conflits sont de point de vue psychologique un moyen

³¹ BREARD Richard et autres, op.cit, p66.

³² JONATCH Mary, *Théories des organisations*, Edition de BOECK Université, Paris, 2000, p317.

qui permet à l'individu de se décharger de ses frustrations. Du point de vue sociologique les conflits encourage 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.

8.2. Les conséquences destructrices :

Certains la violence ou de l'hostilité, alors que toute forme de collaboration ou de coopération devient impossible, par conséquent, c'est l'ensemble de l'organisation qui en souffrent.³³

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

9. la gestion des conflits :

9.1. La négociation :

La négociation est l'activité mettant en présence deux ou plusieurs partis (individus, groupes, délégation) qui en raison de leur interdépendance, veulent trouver une issue satisfaisante et non violente à une situation exigeant, de la part de chacun, la prise en compte de la réalité de l'autre. La négociation nous apparaît alors comme une confrontation de protagoniste étroitement ou fortement indépendante, liés par un certain rapport de force et présentant un minimum de violence d'aboutir à un arrangement en vue de réduire un écart, une divergence afin de construire une solution acceptable au regard de leur objectifs et de la marge de manœuvre qu'ils s'étaient donnée.³⁴

³³ SHIMON Dalan et autres, *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, 2^{ème} édition Gaétan Morin, Canada, 2002, p207.

³⁴ AUDEBERT Patrick, *La négociation*, Edition D'organisation, Paris, 1995, p34.

La négociation est la première méthode de gestion des conflits. Il est évidemment contreproductif de s'affronter avant de s'être parlé pour tenter de résoudre la difficulté amiablement. Il faut pourtant reconnaître que l'attitude inverse se rencontre souvent. La négociation est également la méthode première en ce sens que les autres méthodes récemment élaborées tentent d'améliorer son efficacité mais la maintiennent au cœur de la relation.

La négociation n'a pas pour seule fonction de mettre fin à des conflits, elle permet aussi aux individus et aux organisations de nouer des relations nouvelles ou de mieux organiser leurs relations.³⁵

9.2. Conclusion de la négociation :

Une négociation sociale peut se conclure de différentes façons :

Un accord signé par la totalité des organisations syndicales ou par celles qui représentent la majorité du personnel

Un accord signé des organisations syndicales représentant une minorité seulement du personnel. Un tel accord est juridiquement valide mais évidemment moins légitime qu'un accord majoritaire. Il peut être sans valeur lorsque les organisations majoritaires font valoir leur droit d'opposition.

Un échec fondé sur un constat de désaccord et une incapacité à rapprocher les points de vue et à bâtir un compromis

Un échec formel correspondant à une acceptation implicite, les organisations syndicales préférant laisser à la direction la responsabilité de la solution qui sera adoptée.

Certaines négociations, notamment les négociations salariales annuelles, peuvent se terminer ainsi sur une entente tacite. Les organisations syndicales ne signent pas, mais dans la pratique elles ne contesteront pas la politique appliquée. Les syndicats auront utilisé les discussions en jouant le rôle d'un groupe de pressions afin d'infléchir le contenu de décision qu'ils ne souhaitent

³⁵ BELLENGER Lionel, *Stratégie et tactique de négociation*, 3^{ème} édition ESF, Paris, 1999, p17.

pas partager, tout le monde se contentent alors de l'application unilatérale de la politique décidée par la direction.

Il en va autrement quand l'enjeu de l'accord est la mise en application de nouvelles dispositions dont l'application unilatérales n'est pas envisagée. La communication sur les causes de l'échec sera à la fois délicate et indispensable. Délicate car il est toujours difficile de parler de ce qui n'a pas réussi, le risque étant d'exacerber les rancœurs. Indispensable, car il faudra bien surmonter les difficultés rencontrées. Une communication peu formalisée, par le biais du canal hiérarchique, sera sans doute alors la plus appropriés.³⁶

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

10. Autres méthodes de résolution des conflits :

10.1. La médiation :

La médiation fonctionne à peu près comme la conciliation mais le médiateur n'est pas tenu de rechercher une solution à toute paix. Son rôle est d'abord et avant tout de restaurer la communication, de faire en sorte que les opposants entretiennent une relation plus pacifique en surmontant leurs antécédents. il s'efforcent d'être réaliste, concret et objectif.

La démarche fonctionne en quatre temps :

Préparation d'un climat favorable et instauration des règles de travail

Présentation des faits à tour de rôle par les personnes en conflits.

Formulation d'un accord et transcription, écrite, signature de contrat par les protagonistes³⁷.

Nous verrons ainsi que la médiation, lorsqu'elle est formalisée, peut être définie comme une méthode de facilitation de la communication et plus

³⁶ LANDIER Hubert, *Le guide des relations sociales dans l'entreprise*, Edition d'organisation, Paris, 2006, p229.

³⁷ CARRRE Christophe, op.cit, p185.

spécifiquement, un mode alternatif de résolution des conflits et surtout à leur prévention.

Dans un premier temps, il nous semble plus judicieux de mettre l'accent sur l'esprit que nécessite la médiation, plutôt que de développer un processus dont l'appropriation ne peut se faire qu'après l'intégration des éléments à la fois techniques et philosophiques qui est à la base de la médiation. Parce que la médiation implique une certaine manière de considérer le monde et les relations interpersonnelles, sinon la pratique ancestral des rapports de force n'aurait rien de plus à lui éviter.

La médiation est une approche globale qui prend en compte la situation présente et qui, et qui pour favoriser le maintien d'un lien qualitatif de communication.

10.2. La conciliation :

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

10.3. L'arbitrage :

L'arbitrage est une justice privée par laquelle la résolution d'un conflit différend est sous-traitée à la connaissance des juridictions de droit commun pour être soumis à des personnes pour l'occasion de la fonction du jugé.

Constitue de demande à un ou plusieurs tiers de statuer sur le litige par une décision liant les parties, ce ou ces tiers ne sont pas des juge étatique, mais des personnes privées qui ne sont pas choisies par les parties soit directement soit par le biais d'une institution d'arbitrage qui se charge de les désigner. Il dispose d'un pouvoir de contrainte et appuie son jugement sur des lois, des règles, des

valeurs communément admises. L'arbitrage est approprié aux infractions, manquements ou transgressions classique.³⁸

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

Cette perspective d'une décision contraignant et quasi-définitive peut à chercher d'autres voies de résoudre des conflits que l'entreprise maitrisera d'avantage.³⁹

³⁸ CARRE Christophe, op.cit, p185.

³⁹ MOISSINA D'HARCOORT Marie-Caroline, *La pratique de l'arbitrage au service de l'entreprise*, Editions Economica, Paris, 2002, p13.

Chapitre 3
Partie pratique

Présentation de la situation de l'entreprise « GENERALE EMBALLAGE »

- **Dénomination** : SPA « GENERALE EMBALLAGE».
- **Siège sociale** : zone d'activité de TAHARACHT, AKBOU-Bejaia
- **Activité principale** : fabrication et transformation du carton ondulé.
- **Gérant** : Mr BATOUCHE RAMDANE.

• 1. Localisation :

La société est implantée au niveau de la zone d'activité de TAHARACHT, situé à 2,5Km au Nord et Est du chef lieu d'AKBOU. D'une superficie de 24h, elle est un véritable carrefour économique, de part le nombre d'unités industrielles qui se sont installées et exerçant dans divers domaine. Les installations de la société occupent une assiette foncière d'une superficie de 15175,00m². Les limites de l'entreprise sont la suivantes :

- Au Nord : Lot inoccupé.
- Au Sud : Ouest d'une unité industrielle.
- A l'Est : Oued TIFRIT.
- A l'Ouest : chemin de servitude de la zone.

La suite est accessible à partir de la route R.N26 (pont d'Oued TIFRIT) sur une longueur de 1,5Km, en empruntant C.W. 141, menant vers SEDDDOUK.

C'est une société par action d'une nature juridique SARL.A été créé le 1aout 2000 par la décision APS n130551 du 06 juin 1998 qui se situé à la zone d'activité TAHARACHT, AKBOU, BEJAIA, à2, 5Km au nord d'est de chef lieu du commun d'AKBOU, d'une superficie de 24ha.

En 2002 les équipements de fabrication, importées d 'Espagne, furent installés, en juin la société commence à fabriquer ses premiers produits. Cette entreprise

intervient dans une branche qui est la fabrication et transformation de carton ondulé, avec un nombre de 260 salariés.

- **2. L'origine de l'idée de création :**

L'origine de l'idée de la création est venue suite à leurs achats de barquettes de yaourt ou son amie lui a lui proposé l'idée de créer une entreprise qui fabrique ces barquettes et d'autres produits (caisse télescopiques, plaque de carton ondulé, caisse à fond automatique, barquettes à découpe spéciale.)

- **3. Les motivations de création :**

- Pénètre dans le monde d'investissement afin de créer sa propre richesse.
- L'opportunité et l'aide données par les agences du soutien des investissements.
- La rareté de ce genre d'investissement.
- La création de l'emploi.
- L'indépendance et l'autonomie entrepreneuriale.
- La participation dans le développement économique locale et nationale.

- **4. L'organisation de la capitale investie :**

L'origine du capital est par rapport personnel et quelques crédits bancaires.

- **5. Les problèmes rencontrés :**

- Les difficultés rencontrées dans les opérations d'achats des matériaux à l'étranger.
- La longue durée de temps que prennent les procédures des crédits bancaires.
- Manque de techniciens spécialisés dans le domaine.
- La concurrence avec la TONIC EMBALLAGE

- **6. L'appréciation des risques :**

En l'an 2008 la « **GENERALE EMBALLAGE** » à deux nouvelles unités de transformation, l'une à SETIF et l'une à ORAN, et ce dans le but d'élargir et d'améliorer ses activités.

- **7. Les conseils de l'entreprise pour les jeunes désirant de créer des entreprises :**

Après les entretiens qu'on a effectués, on a pu profiter des conseils de le conseil principal donné par le concepteur de cette entreprise est celui de choix du domaine, c'est-à-dire avant de créer une entreprise on doit d'abord choisir un domaine qu'on maîtrise et qu'on connaît, et on devrait mener des études sur la réussite de ce domaine.

- **8. Mission de l'entreprise :**

La mission de « **GENERALE EMBALLAGE** » est de satisfaire sa clientèle de plus en plus exigeant de matière d'emballage et de plaques en carton ondulé.

Parmi ces produits fabriqués, on trouve la :

- Plaque de carton ondulé
- Caisse a fond automatique.
- Barquette a découpe spéciale.

- **9. Objectif de l'entreprise :**

Les moyens utilisés permettent de faire face à la demande actuelle. Afin d'augmenter ses parts de marché et répondre dans les délais à la demande plus en plus croissante.

Entreprise, afin d'augmenter ses capacités des productions a l'entreprise des négociations pour l'acquisition d'une nouvelle ligne de transformation, et pour l'extension de l'espace de stockage des matières et des produits finis.

10. Historique

2000

- 1er Août Création de la SARL « **GENERALE EMBALLAGE** » avec un capital de 32 millions de dinars dans la Zone d'activités de Taharacht (Akbou.W. de Bejaia) (décision APSI N°13051 du 06 juin 1998)

2002

- Entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés

2006

- Le capital est porté à 150 millions de dinars

2007

- Le capital est porté à 1,23 milliards de dinars
- Entrée en production de l'usine de Sétif
- Trophée de la Production (Euro-Développement PME)

2008

- Début d'exportation vers la Tunisie
- Entrée en exploitation de l'unité d'Oran

2009

- 03 Juin : Augmentation du capital à 2 milliards de DA et entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus II» (MPEF II) avec une participation de 40%. Général Emballage devient une société de capitaux (Société par actions)
- Effectif : 597 employés

2010

- Effectif : 630 employés

2011

- Effectif : 699 employés
- Novembre : Cotation COFACE « @@@ »

2012

- Mars : Les capacités de production sont portées à 130.000 tonnes
- Juin : L'usine d'Oran est transférée à la ZI Hassi-Ameur
- Juin : Production des premiers ouvrages en Haute résolution
- Juillet 02 : Signature d'une Convention cadre de partenariat avec l'Université de Bejaia
- Décembre 17 : Notation COFACE « @@@ »

2013

- Janvier 23 : Certification ISO 9001:2008
- Octobre 8: Démarrage de la 1ère promotion de Licence en Emballage & Qualité à l'Université de Bejaia « L'Université de Bejaia et Général Emballage lancent, à partir de la rentrée universitaire de septembre 2013 une licence professionnelle en Emballage et qualité L'inscription est

ouverte, à partir du 04 septembre 2013, aux étudiants de l'Université de Bejaia ayant accompli avec succès une 1ère année de Tronc commun (ST, SM ou SNV) Durée des études: 02 années avec de fréquents séjours en entreprise Un Master pro sera ouvert au profit des licenciés ayant accompli 03 années d'expérience professionnelle »

2014

- Février 22 : Signature d'un protocole d'accord de recrutement avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM)

2015

- Janvier : Démarrage d'unité de production a Sétif
- Juin 02 : Prix d'encouragement du Trophée Export 2014 (World Trade Center (WTCA))

11. Les valeurs de « GENERALE EMBALLAGE »**Leadership**

Nos politiques d'investissement, de recrutement et de formation reposent sur deux principes fondamentaux : satisfaire la demande et anticiper sur les besoins futurs du marché. Il en découle une mise à niveau continuelle des compétences humaines et des process technologiques

Proximité

Nous entretenons le rapprochement avec nos clients pour une meilleure compréhension de leurs besoins et pour réduire les coûts et les délais d'acheminement de nos produits et garantir le meilleur rapport qualité/prix.

Citoyenneté

« **GENERALE EMBALLAGE** » est une entreprise citoyenne qui inscrit son intérêt dans celui de la société et de l'humanité en général.

Développement Durable

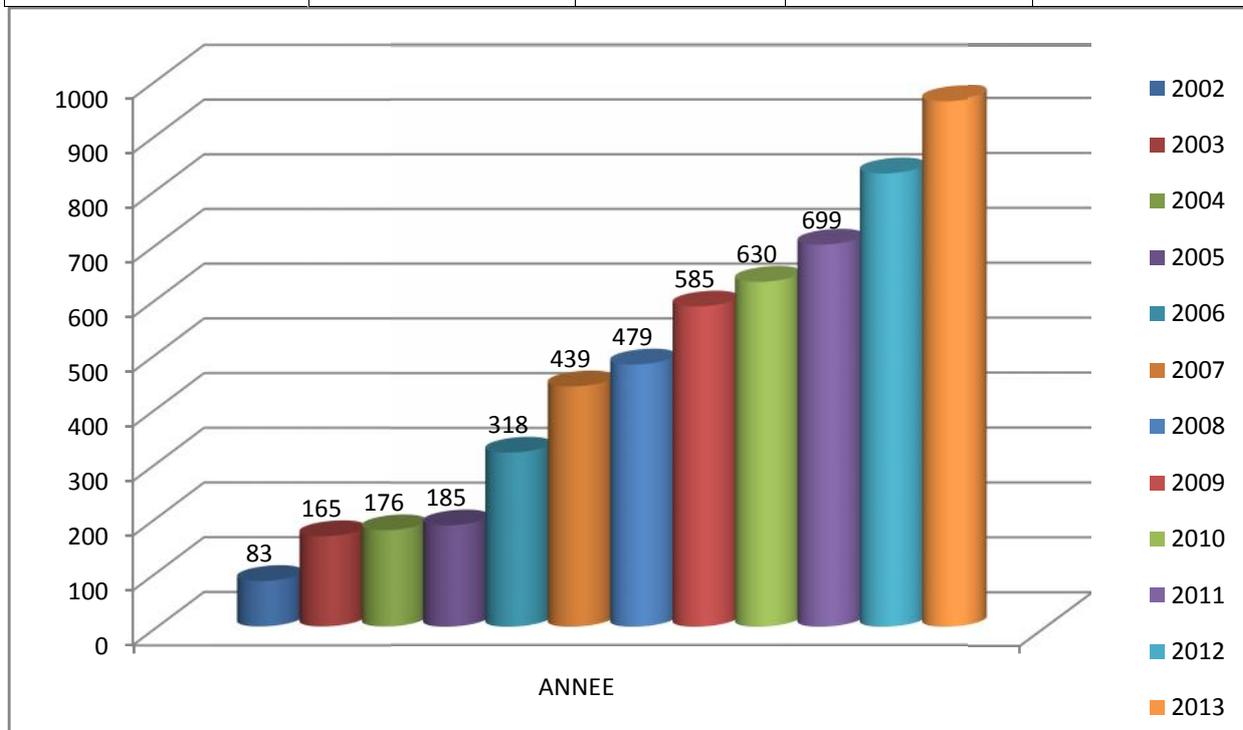
Général Emballage s'engage à :

1. recycler l'ensemble de ses déchets de production et de ses rejets industriels
2. à ne se fournir qu'auprès d'industries respectant les principes du Développement durable et
3. à apporter sa contribution aux efforts visant la préservation de l'environnement et notamment aux actions de reforestation.

12. Evolution Des Effectifs 2015 1184

ANNEE	Unité AKBOU	Unité		TOTAL GE
		SETIF	Unité ORAN	
2002	83	/	/	83
2003	165	/	/	165
2004	176	/	/	176
2005	185	/	/	185
2006	318	/	/	318
2007	439	/	/	439
2008	479	/	/	479
2009	489	56	40	585
2010	528	59	43	630
2011	589	54	56	699

2012	697	75	56	828
2013	812	87	61	960
2014	819	115	76	1010



13. Le rôle de chaque département et chaque direction :

Pour que générale emballage puisse satisfaire les besoins du marché, il faut faire à développé er améliorer la construction et la fabrication de ces produits, et pour les réaliser. « **GENERALE EMBALLAGE** » dispose d'une force humaine planifiée (cadres supérieurs et cadres moyens ...) chargées de plusieurs taches préalablement fixées.

- **Direction générale :**

Cette direction tiens à superviser toutes les opérations qui s'effectuent au sein de général emballage.

- **Secrétariat de direction :**

Cette direction s'occupe de la liaison entre les différentes missions (courrier, messages, archives des dossiers....).

- **Direction commercial :** elle compose de plusieurs services

- ✓ Service commercial

- ✓ Service facturation

- ✓ Service force de vente

- ✓ Service étude statistique et gestion clientèle.

- **direction finance :**

- ✓ service de finance

- ✓ service de comptabilité

- **Département des achats :**

- ✓ service achat extérieur

- ✓ service achat local

- **Direction logistique industrielle :**

- ✓ Service expédition et moyen logistique

- ✓ Service gestion des stocks

- ✓ Service moyen généraux

- **Unité de Sétif :**

- ✓ Structure de production

- ✓ Structure commercial

- ✓ Structure maintenance
- ✓ Administration

- **Unité d'Oran :**

- ✓ Structure production
- ✓ Structure commercial
- ✓ Structure maintenance
- ✓ Administration

- **Direction industrielle :**

- ✓ Service contrôle de qualité
- ✓ Service méthode production

La direction industrielle se compose de 03 départements principaux :

- **Département technique :**

- ✓ Section infographie
- ✓ Section forme de découpe
- ✓ Section préparation d'encre
- ✓ Section programmation

- **Département maintenance :**

- ✓ Section méthode M. N. T
- ✓ Section mécanique O.N.D
- ✓ Section mécanique T.R.S.F
- ✓ Service électricité

✓ Services généraux

• **Département de production :**

✓ Service transformation

✓ Service onduleuse

2. Analyse et interprétation des données

A. Le premier axe relatif aux relations socioprofessionnelles et le climat de communication entre les différentes catégories au sein de l'entreprise.

1. La nature des relations entre les différentes catégories.

Les réponses à la première question de notre guide d'entretien sont partagées en deux catégories, la première catégorie est représentée par les cas suivants : **A, B, D, H et I** qui ont répondu que « *ce qui nous réunit c'est le côté professionnel seulement, c'est des relations supérieur-subordonné et manque de communication* ».

Dans toute organisation ou entreprise, on trouve et on rencontre différentes relations soit professionnelles soit sociales à « **GENERALE EMBALLAGE** ». D'après notre collecte d'informations nous avons constaté que la plupart des enquêtés affirment que la nature des relations entre les différentes catégories est **normal**, et les relations suivent le règlement intérieur de l'entreprise. Ils sont conformistes.

En analysant ces réponses, on peut dire que ces relations sont distinguées par le dirigeant de l'entreprise de « **GENERALE EMBALLAGE** », parce que, d'après notre observation surtout au service de production, les travailleurs ont pas le temps vide pour créer d'autres relations et aussi c'est la nature du travail qui pousse les travailleurs à ne pas communiquer et pour cette catégorie c'est le travail qui prime, ils négligent les relations sociales.

La Deuxième catégorie de réponses est donnée par les enquêtés suivant : **C, E, G et F** qui ont répondu par « *il existe une bonne communication qui a créé de bonnes relations soit au niveau du travail ou amical et sociale.* »

Cette réponse, en flagrante contradiction avec la première catégorie de réponses, dévoile une certaine vérité, d'après notre propre observation, appuyée sur le témoignage de quelques enquêtés, il est évident qu'il existe des relations a n'importe quelle organisation ou entreprise, plus proche de la réalité, cette catégorie de réponse reste minoritaire par rapport à la première catégorie de réponse.

Il ya lieu de s'interroger pourquoi le service d'administration qui ont de bonnes relations et de bonnes communication. La réponse serait, que les travailleurs qui occupent des postes au niveau de l'administration, ils ont du temps libre pour communiquer et de créer le mouvement agréable et bonne relation et aussi ils ont déclaré que la qualité des relations partagé entre eux c'est des relations amicales plus que professionnelles. Vu l'origine sociale et l'appartenance géographique, ainsi que le caractère culturel, font que les valeurs et les normes sociétales se convergent, chose qui provoque la facilité de contacte et du travail d'équipe.

2. Le rôle du climat de la communication dans la gestion de relation socioprofessionnelle

Les réponses à la deuxième question de notre guide d'entretien sont partagées en deux catégories de réponses

La première catégorie est représenté par les enquêtés suivants : **A, B, D, E et I** qui ont répondu que « *il n'ya pas vraiment une communication durant le travail* »

Dans cette entreprise nous avons constaté que vraiment il n y a pas de communication surtout au service de production parce que le rythme de travail ne facilite pas de créer un contacte, car les travailleurs sont fixés à leur tache, ils n'ont pas le temps vide pour parler ou communiquer ou de construire des relations comme la pensé de Taylor qui repose sur la limitation de tous les gestes

inutiles durant le travail parce que pour lui c'est une perte de temps, ici on peut dire que le manque de climat de communication influence négativement sur les travailleurs qui eux même ont perdu l'esprit d'équipe, provoque la fatigue. Automatiquement le rendement diminue ainsi cette dernière influence sur la réussite de l'entreprise.

Les deuxième catégories de réponses est données par les enquêtés suivants : **C, F, G et H** ces derniers ont répondu que « *ilya une bonne communication et cette dernière a un rôle très important sur la gestion de nos relations* ».

D'après notre témoignage, nos enquêtés confirment qu'il ya une bonne communication entre les collègues, entre supérieur et son subordonné, surtout au service de l'administration parce qu'ils ont le temps vide et la liberté et aussi la nature du travail qu'ils ont encouragé pour créer de bonnes relations, une bonne communication et pour enrichir cette réalité on fait appel a la pensée de l'école des relations humaines pour laquelle la communication entre les travailleurs eux même ou entre les travailleurs et leur supérieurs créer de bonnes relations socioprofessionnelles, ici nous avons distingué que le climat de communication a un rôle très important sur la gestion des relations dans l'entreprise, et considérer comme un fruit de plusieurs facteurs sociaux ainsi comme une base de réussite pour une bonne organisation d'une entreprise.

3. On régit nous relations de travail dans notre entreprise par :

Les réponses à la troisième question de notre guide d'entretien sont partagées en deux catégories :

La première catégorie de réponse représenté par les enquêtés suivants : **A, B et D** ont répondu que « *les relations du travail sont régit à base des liens familiaux ou amicaux* »

Théoriquement, dans une entreprise familiale, le recrutement se fait par des réseaux familiaux ou amicaux et d'après notre collecte d'information au sein de l'entreprise « **GENERALE EMBALLAGE** », surtout au service de production il ya des éléments qui travaillent comme ils veulent, ils occupent les taches qui leurs convient. Aussi il ya des éléments qui travaillent comme ils veulent parce qu'ils ont un pouvoir à l'intérieur et ils ont une certaine influence sur les dirigeants, il s'occupe des taches qui leur convient, car ils dominant et ce qui leurs donnent cette opportunité c'est leur positionnement au sein de l'entreprise.

Généralement, dans l'entreprise nous trouvons deux types de relations que se soit à base des liens familiaux et amicaux ou soit à base des compétences et des qualifications.

La deuxième catégorie de réponse est donnée par les enquêtés suivants : **C, F, G, E,H et I** qui affirment que « *les relations de travail sont régst par un organigramme de l'entreprise et définit par la loi, et se traitent à base de responsabilité* ».

Toute entreprise ou organisation a un règlement intérieur qui doit être adopté par le personnel de l'entreprise, soit par les responsables soit par les subordonnées et chacun a ses responsabilités qui doit assumer. et d'après notre propre observation au sein de l'entreprise « **GENERALE EMBALLAGE** », nous avons vu que les relations sont régit a base de règlement intérieur de l'entreprise, parce qu'ils ont suivi plusieurs méthodes telles que le contrôle pour imposer aux travailleurs de suivre le règlement et la loi, ainsi ils ont fait l'évaluation pour chacun et cette évaluation motivent les travailleurs pour faire leur travail.

4. Une domination d'un élément sur un autre élément dans la même catégorie ou même groupe

Les réponses à la quatrième question de notre guide d'entretien sont partagées en deux catégories.

La première catégorie est représentée par les enquêtés suivants : **A, B, C, F, G, H et I** ont répondu que « *toujours dans un groupe ou dans une catégorie on trouve un leader, bien sur il ya une domination* »

Généralement dans une entreprise on trouve des pouvoirs comme la domination d'une catégorie sur un autre, soit un supérieur sur un subordonné, soit les subordonnés entre eux.

En effet, il y a aussi l'ancienneté, c'est-à-dire, le travailleur qui a plusieurs d'année d'expérience peut dominer les nouvelles recrues, mais d'après notre observation au sein de « **GENERLE EMBLLAGE** » nous avons constate qu'ils ont fait l'évaluation de chaque travailleur, cette dernière impose chacun de faire son travail pour ne pas perdre sa place dans l'entreprise. Ainsi les personnes compétentes et qualifiées, même s'ils sont des nouvelles recrues, ils peuvent dominer les anciens et avoir la parole au sein de l'entreprise, ce qu'on voit maintenant dans les sociétés c'est que les personnes qui ont des réseaux sociaux dominant facilement dans l'entreprise.

- nous avons constate que la majorité des enquêtés déclarent qu'il y a une domination.

- la deuxième catégorie de réponse est donnée par les enquêtés suivants :

D et E, ces derniers ont répondu que « *il n'y a pas une domination, c'est tout le monde qui a le même niveau et on travail dans le cadre de respect* »

Cette réponse est contraire à la première catégorie. D'après notre propre observation, appuyée sur quelques travailleurs (cadre) nous, avons constaté que ces cadres sont les supérieurs de cette entreprise, il est évident qu'ils déclarent

qu'il n'y a pas de domination parce que ce sont les dominants de cette entreprise, ils cachent la vraie réalité, aussi ils ont peur que l'entreprise perde sa place.

Dans toutes les organisations on trouve différentes catégories tel que les supérieurs et les subordonnés. Ici on peut dire que les dirigeants font le règlement intérieur de l'entreprise et les subordonnés appliquent. D'après cette enquête nous avons constaté que pour les supérieurs, c'est une sorte de domination mais pour les dirigeants c'est l'application de la loi et du règlement intérieur.

2.1. La vérification de la première hypothèse :

*« La communication détermine d'une manière directe la nature des situations conflictuelles dans l'entreprise « **GENERALE EMBALLAGE** »*

Donc la communication au sein de l'entreprise « **GENERALE EMBALLAGE** » a une grande influence sur les relations socioprofessionnelles entre les différentes catégories de travailleurs. On a vu aussi que l'absence de la communication engendre l'absence de créer de bonnes relations au sein de l'entreprise.

Nous avons constaté aussi que cette communication sert à résoudre les problèmes et créer de bonnes relations et aussi que les relations humaines que se soit entre les travailleurs eux même, ou entre les travailleurs et leurs supérieurs, influencent sur l'attachement à leur entreprise en général et leur travail en particulier.

En effet notre première hypothèse est confirmée du moment que la communication reste toujours l'un des facteurs qui développe l'entreprise, et l'un des souhaits des enquêtés qu'elle sera toujours présente.

B. Le second axe relatif aux situations conflictuelles dans l'entreprise :**5-les différents conflits qui existent entre les travailleurs**

Les réponses à la cinquième question de notre guide d'entretien sont partagées en deux catégories de réponses.

La première catégorie est représenté par les enquêtés suivants : **A.B.C.E.H.I** qui ont répondu qu'« Il y a des conflits au niveau professionnel comme un mal entendu, aussi des conflits sociaux comme le racisme entre les travailleurs, et les conflits d'intérêt et de domination»

Ces conflits reviennent au manque de communication entre les travailleurs et leur supérieure et aussi aux différentes mentalités.

On a vue aussi d'après notre observation que certains enquêtés ont peur de perdre leur poste de travail quand l'entreprise à des problèmes financier, vu le déséquilibre du marché du travail a la plus parts des salaries ne sont pas en mesure d'assuré leur poste de travail et par conséquence de perdre leurs emplois. Ils développent un comportement égoïste, chacun se préoccupe de ses propres intérêts. En effet, le conflit d'intérêt peut être à l'origine d'un conflit rationnel, chaque travailleur se méfié dans ses interactions, ce qui conduit à des attitudes de répulsion entre travailleurs.

Il y a aussi des conflits interpersonnels regroupant plusieurs types de conflits générés par les interactions entre le personnel de l'entreprise comme le grade, le salaire et la domination par expérience.

Dans la deuxième catégorie de réponse, celle formulée par les enquêté suivants : **D.F.G** estiment qu'«il n'y a pas de conflits, chacun est fixé à son poste et fait son travail ».

Cette catégorie de réponse est restreinte, elle est contraire à la première catégorie ; d'après nos observations appuyées sur le témoignage de quelques travailleurs, il est évident qu'ils ont caché certaines vérités par ce que, réellement, dans toute entreprise ou organisation, on trouve des conflits mais ces derniers ont préféré ne rien dire, soit par expérience, soit par peur. C'est évident car ils sont des responsables.

6-un conflit déjà vécu au sein de l'entreprise

Les réponses à la sixième question de notre guide d'entretien sont partagées en deux catégories.

La première catégorie est représentée par les enquêtés suivant : **A.B.F**, qui ont répondu qu'« une altercation, agression physique, s'est produit entre un employé et son chef, juste parce que ce dernier lui a demandé de charger un pilier de canettes et que l'employé lui a mal répondu»

«Sous l'ordre de son employeur, un employé a fait sortir les déchets de l'entreprise et a perdu contrôle de son véhicule qui a heurté le mur d'un voisin. Ce dernier a accusé son chef. Ce chef a nié le fait que l'ordre venait de lui, ce dernier a été sanctionné, car deux personnes ont témoigné contre lui»

Dans la vie professionnelle il existe différents types de conflits et dans une grande entreprise comme « **GENERALE EMBALLAGE** » c'est évident que les travailleurs vont se retrouver face à des conflits au sein de l'entreprise, car ils sont de différentes régions, différentes mentalités il y a des personnes qui ont de la patience qui n'existe pas chez les autres personnes .on trouve ces conflits généralement de bon matin si le travailleur n'est pas en bonne humeur au bien à la fin de travail s'il est fatigué .

Ces conflits restent toujours un mal entendu qui sera réglé à la fin. Vu que les travailleurs passent beaucoup de temps à l'entreprise, ils vont vivre forcément

des conflits pareils qu'il faut dépasser rapidement pour ne pas risquer de perdre leur poste.

Dans la deuxième catégorie qui est présentée par ces enquêtés **C.D.E.G.H.I** ont répondu «on n'a pas vécu de conflits».

Cette catégorie est celle des nouvelles recrues qui ne sont pas vraiment intégrées dans l'entreprise et n'ont pas encore l'occasion de créer des relations, ces personnes cherchent à compléter leurs tâches et de ne pas avoir des problèmes pour garder leurs postes.

7-l'entreprise et sa façon de traiter les conflits

La réponse à la septième question de notre guide d'entretien est regroupée dans une catégorie représentée par tous les enquêtés qui ont répondu que « les conflits se traitent par une enquête pour avoir la vérité, le questionnaire, 45 jours de punition, dégradation, mise à pied, conseil de discipline»

Chaque entreprise a sa propre politique, stratégie et une gestion pour résoudre les conflits mais en générale les conflits sont traités de la même manière, l'administration désigne les personnes qui vont suivre l'enquête par un questionnaire pour avoir la vérité afin de prendre une décision finale.

Pour les grands conflits, il y a une salle des réunions où on trouve un membre de juré et les enquêtés, cette étape est connue par le conseil de discipline. Ici l'enquêté doit se présenter devant les membres du juré qui prendront une décision après une discussion qui sera soumise à l'administration, cette dernière prendra la décision finale.

En ce qui concerne les petits conflits, le travailleur reçoit 45 jours de punition jusqu'à nouvel ordre, dégradation, ou la mise à pied où le travailleur ne travaille pas et n'est pas payé pendant trois jours.

8-le rôle des conflits dans la dynamique de groupe au sein de l'entreprise

Les réponses à la huitième question sont partagées en deux catégories de réponse.

La première catégorie de réponse est représenté par les enquêtés suivants : **A.B.C.H.I** ils affirment que «bien sûr les conflits influencent d'une manière ou d'une autre sur la dynamique de groupe mais on prend ces conflits d'une manière positive, comme des leçons pour éviter les problèmes»

Théoriquement, dans toute organisation on trouve un travail de groupe, effectivement quand il y a du conflit ce dernier influence sur le travail, premièrement et sur les relations deuxièmement, d'après notre propre observation et d'après le témoignage de nos enquêtés, nous avons constaté que les conflits n'engendrent pas forcément des conséquences négatives sur la dynamique de groupe. Au contraire, c'est d'après ces conflits qu'on prend des leçons pour ne pas tomber dans les mêmes erreurs, en essayant de les éviter dans ce cas, les conflits n'influencent pas d'une manière négative sur la dynamique de groupe. Le travail de groupe est un encouragement pour travailler, un fruit réel et une réussite pour l'entreprise.

La deuxième catégorie de réponse est représentée par les enquêtés suivants : **G.D.E.F** comme suite « les conflits influencent d'une manière négative sur l'entreprise d'un côté et sur la dynamique des travailleurs d'un autre »

Généralement quand on a un problème on ne se sent pas bien. Quand les membres d'un groupe n'arrivent pas à s'entendre, quelques conflits peuvent jaillir que ce soit d'un ordre hiérarchique verticale ou horizontale. Ce qui peut causer des absences répétées au travail, démotivation des travailleurs, diminution de la productivité des employés et par conséquent le rendement de l'entreprise.

9-la manière de gérer la pression et les relations socioprofessionnelles

Les réponses à la neuvième question de notre guide d'entretien sont représentées par les enquêtés suivants : **A .B.E.** qui ont répondu qu' «il y a toujours de la pression lorsqu'un élément du groupe est absent, ou une machine à réparer ; surtout lorsque nous sommes tenus de produire une certaine quantité de produit durant la journée».

Suit à la réponse de nos enquêtes, qui ont est assuré qu'il existe une sorte de pression toujours dans le travail. Les entreprises privées connues pour leurs stratégies d'exploitation sur les employés en pression, qui devront terminer leur travail quel que soit leur situation. La pression provoque le stress, elle touche le côté psychique, morale et physique, pour l'éviter il faut avoir un sang-froid et une forte personnalité .Il faut prendre la pression comme une sorte de motivation pour ne pas tomber dans le piège de l'angoisse. En résumé, il faut prendre cette pression du côté positif et essayer de développer ses compétence et capacités.

La deuxième catégorie de réponse est donnée par les enquêtés suivants : **C.D.F.G.H.I** qui ont répondu que« il faut être toujours dans le travail, être organisé, calme, et de faire son travail correctement».

D'après les réponses de nos enquêtés, nous avons constaté que tout revient à l'organisation. Quand la personne est bien organisée, a une stratégie de travaille, évité les absences et donner de l'importance à son travail, elle ne va pas avoir de pression sauf dans le cas où la pression est sur l'entreprise, par exemple elle reçoit une commande qui dépasse l'habitude, ici nous parlons d'une autre pression bien différente. Dans ce cas, on parle d'une pression d'ordre général qui concerne toute l'organisation et non pas un seul employé. Les personnes ayant de longues années d'expérience dans le travail, subissent moins de pression que les jeunes, n'ayant pas ou peu d'expérience, donc l'âge,

l'expérience et l'habitude sont des déterminants pour le fait qu'on puisse réussir à gérer une pression dans son travail ou pas.

2.2. Vérification de la 2^{ème} hypothèse

«L'exploitation du pouvoir et la domination provoque continuellement la dynamique de groupe».

A la lumière des résultats obtenus lors de l'enquête réalisée dans l'entreprise « **GENERALE EMBLLGE** », d'après notre propre observation et selon les réponses des enquêtés analysées ci-dessus nous avons constaté que notre deuxième hypothèse est infirmée. En effet, l'exploitation du pouvoir et la domination ne provoque pas la dynamique de groupe, chacun des travailleurs exerce sa tâche proprement et dans les normes.

Quand le travailleur se trouve face à une sorte de pression il se comporte comme quelqu'un de perdu, il essaye au maximum de finir son travail dans le temps exacte, c'est comme une concurrence avec le temps, dans la plupart du temps la pression est une sorte de motivation quand le travailleur arrive à la gérer il se sent bien il croit à ces capacités et ces compétences.

Résultats :

La recherche que nous avons effectuée dans notre travail nous a permis de dévoiler l'importance des relations socioprofessionnelles sur la dynamique de groupe et la gestion des conflits. Nous avons été exposés à plusieurs réalités pour vérifier nos deux hypothèses formulées antérieurement, des hypothèses concernant les moyens et les outils des relations socioprofessionnelles, dans une entreprise privée pour identifier les divers facteurs et éléments qui favorisent les bonnes relations socioprofessionnelles au milieu du travail.

A travers cette petite recherche de terrain, nous avons distingué les différentes opinions que portent les enquêtés sur leurs conditions de travail et l'amélioration des relations socioprofessionnelles souhaitées.

Ainsi nous avons constaté que les bonnes relations entre les différentes catégories de travailleurs influencent positivement sur le rendement de travail en générale et pour leur organisation en particulier. Elles encouragent et motivent les salariés à mieux travailler, cette appartenance des enquêtés joue un rôle dans le développement et la réussite de l'entreprise.

A partir de notre étude pratique, que nous avons effectuée au sein de l'entreprise « **GENERALE EMBALAGE** », nous avons constaté que la majorité des interviewés partagent les mêmes idées tel que les bonnes relations entre les travailleurs au sein de l'entreprise, la communication entre eux et avec leurs supérieurs. Ce pendant ces enquêtés sont encouragés de rester dans leur organisation puisqu'ils ont des projets dans cette entreprise.

Donc les résultats de notre enquête nous ont permis de déduire que :

- La dynamique de groupe joue un rôle dans la création de bonnes relations.
- La communication permet de résoudre des problèmes et de créer des relations.
- Les bonnes relations viennent de la communication et du travail en groupe.

Conclusion :

Conclusion :

Le monde du travail est en perpétuelle évolution avec l'émergence des nouvelles techniques managériales et organisationnelles, aujourd'hui l'entreprise algérienne tend à passer du mode d'organisation des années 30, qui est de type mécaniste ou l'employé n'est pas valorisé à un type culturel où l'employé ou l'employeur se sent considéré, en développant chez eux le sentiment d'appartenance et un esprit collectif.

Comme le travail représente toujours deux visages opposés, l'un favorable source de motivation, de plaisir et de santé, l'autre défavorable, source de maladies et de conflits. Chaque entreprise, dans ces étapes de développement se trouve face à de différentes difficultés, la mauvaise organisation provoque des conflits entre les travailleurs, l'insatisfaction de l'employeur qui peut devenir un conflit, ce dernier est une réalité dans toute entreprise, quel que soit le conflit, on peut le résoudre par le moyen de la communication.

La communication aujourd'hui a acquis une place de choix dans l'entreprise, cette dernière qui est dotée d'un plan de production et d'un plan financier, doit au même lieu se doter d'un plan de communication, pour sa réussite, dans le but d'améliorer ces moyens d'informations, et développer son propre réseau relationnel. Ce dernier doit adopter une forte et bonne stratégie de communication, qui arrange tout, c'est une variable importante, au sein de « **GENERALE EMBALAGE** », ce dernier occupe une place importante, comme elle influence les relations entre les travailleurs, c'est une sorte de création de bonnes relations qui naissent d'un climat d'ambiance et cela revient sur le rendement.

La gestion des ressources humaines dans l'entreprise algérienne, peut faire intervenir les attentes et les enjeux des salariés, en contribuant à des formes

Conclusion :

organisationnelles dynamiques comme le travail en groupe, le développement des connexions inter équipes et réseaux relationnels ouverts.

Ce qui augmente la valeur de l'entreprise c'est la rationalisation de la gestion du pouvoir, le rationalisme influence positivement sur la nature des relations entre les travailleurs, l'entreprise « **GENERALE EMBALAGE** » n'a pas la stratégie de préférer un travailleur sur un autre ou bien de faire la différence entre eux, tous revient au règlement intérieure de l'entreprise, chacun exerce sa tâche proprement. Enfin, on constate que la solidarité entre collègues est très importante pour supporter un travail répétitif et pénible.

Mais on doit attirer l'attention des chercheurs à continuer ce modeste travail par d'autres recherches et de ne pas rester uniquement au point de ces résultats, on invite les chercheurs à ce profondes dans ce thème et de lui donner plus d'importance.

Les Annexes

Les questions du guide d'entretien :

1. Quelle est la nature des relations entre vous et les responsables (subordonnés) ?
2. Quel est le rôle de climat de la communication dans la gestion de vos relations socioprofessionnelles ?
3. Comment régit vous les relations de travail dans votre entreprise ?
4. Y-a-il une domination d'un élément sur un autre élément dans même groupe ou même catégorie ?
5. Quels sont les différents conflits qui existent entre vous ?
6. Racontez nous un conflit que vous avez vécu ?
7. Comment votre entreprise traite les conflits ?
8. Quel est le rôle des conflits dans la dynamique de groupe dans votre entreprise ?
9. Comment gérez-vous la pression ? et les relations socioprofessionnelles ?

La liste bibliographique

La liste bibliographique :

➤ Ouvrages méthodologique :

1. AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitatives des organisations, PUQ, Canada, 1987.
2. ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie de sciences humaines, Edition Casbah, Alger, 1996.
3. BLANCHET Alain et autres, L'enquête et ses méthodes, 2^{ème} édition Armand Colin, Paris, 2007.
4. DEPELTEAU François, La démarche d'une recherche en sciences humaines, Edition Laval, Québec, 2002.
5. GRAWITS Madeline, Lexique des sciences sociales, 11^{ème} édition Dalloz, Paris, 2001.
6. GRAWITZ Madeline, Les méthodes des sciences sociales, Edition Dalloz, Paris, 2001.
7. GUREUR Mathieu, Méthodologie de la recherche, Edition Ellipses, Paris, 2004.
8. PERETZ Henri, Les méthodes en sociologie, Edition La découverte, Paris, 1998.
9. RAYMOND Quivy et autres, Manuel de recherche en sciences sociales, 2^{ème} édition Dunod, 1995.

➤ Ouvrage du thème :

1. Aktouf Omar, Les sciences de la gestion et les ressources humaines, Edition : 1599/84, Entreprise national du livre et office des publications universitaires, Alger, 1986.
2. ALBERTINI Gean Maris, SILLEM Ahmed, L'lexique d'économie, 8^{ème} édition DALLOZ, Paris, 2004.
3. AMADO Gille et GUITTEF André, Dynamique des communications dans les groupes, 5^{ème} édition Armand, Paris, 2010 et 2011.
4. AUDEBERT Patrick, La négociation, Edition d'organisation, Paris, 1995.
5. BELLENGER Lionel, Stratégie et tactique de négociation, 3^{ème} édition ESF, Paris, 1999.
6. BREARD Richard et autres, Gestion des conflits, Edition Liaison, Paris, 2000.
7. CARRE Christophe, Sortir des conflits avec les autres, Edition Ayrolle, Paris, 2010.

8. DIMITRI Weiss, Relations industrielles, Edition Sirey, Paris, 1973.
9. FISHER. G, Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 1996.
10. GEORG Marie et All, Les théories des organisations et de l'entreprise, Edition Marketing SA, Paris, 1999.
11. JONATCH Mary, Théories des organisations, Edition de Boeck Université, Paris, 2000.
12. LANDIER Hubert, Le guide des relations sociales dans l'entreprise, Edition D'organisation, Paris, 2006.
13. MARCH J G et SIMON H, Les organisations Edition, Paris, 0991.
14. MAURY Gérard et MULL Charles, Economie de l'entreprise, Ed Foucher, Paris, 1967.
15. MOISSINA D'HARCOOT Marie, La pratique de l'arbitrage au service de l'entreprise, Edition Economie, Paris, 2002.
16. NGUYEN THANE Farelly, La communication une stratégie au service de l'entreprise, Edition economica, Paris, 1991.
17. PERETTI Jean Marie, Ressources humaines et gestion des personnes, 6^{ème} édition Vuibert, Paris, 1967.
18. PIERRE de Vischer, US, Avatars et méta- morphose de la dynamique des groupes restreints, Presse Universitaires de Grenoble, 1991.
19. PLANE Gean Michel, Les théories des organisations, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2003.
20. SHIMON Dalon et autres, Psychologie de travail et comportement organisationnel, 2^{ème} édition Gaétan Marin, Canada, 2002.
21. STERNE Patrice et autres, La boîte à outils de la négociation, Edition Dunod, Paris, 2010.

➤ **Dictionnaire et manuel :**

1. AKOUN A et ANSART B, Dictionnaire de sociologie, La Robert/seuil, 1999.
2. GEHANNE Jean Claude, Dictionnaire thématique de science économique et sociale, Dunod, Paris, 1995.
3. RAYMON Boudon et All, Dictionnaire fondamentale de la sociologie, Edition, Larousse, Paris, 2005.
4. ROLLE Pierre, Introduction à la sociologie du travail, Ed Larousse, Paris, 1971.

5. THINES G et L'EREREURA, Dictionnaire général des sciences humaines, Ed. universitaire, Paris, 1975.