



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

*Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique*

*Université Abderrahmane Mira -Bejaïa*

*Faculté des Science Humaines et sociales*

*Département des sciences sociales*

## MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

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

**Option : Sociologie du travail et des ressources humaines**

### THEME

**La gestion des conflits professionnels dans une  
entreprise privée**

**Etude sociologique réalisée auprès des jeunes agents de  
maitrise de l'entreprise SARL RAMDY**

**Réalisée par :**

**HAMDAOUI Djamila**

**DAHMOUCHE Nacira**

**Encadré par :**

**M : AHOUARI Zahir**

**Session juin 2018**

## **Remerciement :**

Avant tout,

Nous remercions dieu le tout puissant, qui nous a donnée la force et le courage de mener jusqu'a la fin de ce travail.

Nous tenons à remercier spécialement notre promoteur, monsieur AHOUARI ZAHIR d'avoir accepté de nous encadré et pour son aide et ces orientation précieuse.

Nous tenons à remercier tout le personnel et les salarier de SARL RAMDY.

Nos profond remerciements vont également pour nos famille qui nos ont beaucoup aidé moralement et financièrement dans la réalisation de ce mémoire.

Enfin nous tenons a remercie tout les personnes ayant contribué de pré au de loin a la réalisation de ce mémoire.

**Nacira et Djamila**

## Dédicace

Je dédie ce modeste travail

A mes chers parents, je leur témoigne mon respect et ma reconnaissance pour tous ce qu'ils ont fait pour moi.

A mon très cher frère Omar et son épouse Dida

A mes sœurs Souhila, Dalila ainsi que leurs époux

Sans oublier le petit ange Nissrine

A mon cher mari Ahmed et toute sa famille

A ma binôme Djamila et toute sa famille

A mes fideles amies Amel, Lynda, Malika

A toute ma famille de proche ou de loin

*Nacira.*

## **Dédicace**

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers et tendres parents qui m'ont entouré de leurs amours, leurs soutiens, et qui m'ont offert tant de courage et de conseils. Que le bon dieu les protège.

A mes chers frères : Karim, Toufik, Aissa.

A ma chère tante Nadia.

A mon cher mari Racim et sa famille.

A mes chères copines Imane, Sylia, Marzouka.

A ma chère binôme Nacera et sa famille.

A tout la famille Hamdaoui et Kadri.

**Djamila**

**La liste de tableaux :**

N° de tableau	Titre de tableau	page
Tableau N°1	La répartition de l'échantillon selon le sexe.	71
Tableau N°2	La répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale.	72
Tableau N°3	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	72
Tableau N°4	La répartition d'échantillon selon l'ancienneté.	73

## La liste des abréviations

Nom	Signification
SARL	Société et responsabilité limité
BATNA	Best alternative a negotiated agreement
DRH	direction des ressources humaine

# Sommaire

Introduction générale.....	I
----------------------------	---

## La partie théorique de la recherche

### Chapitra 1 : cadre méthodologique de la recherche :

1. Les raison du choix du thème.....	4
2. Les objectifs de la recherche.....	4
3. La problématique.....	5
4. Les hypothèses de la recherche.....	9
5. La définition des concepts.....	10
6. La méthode et la technique utilisée.....	14
6.1-La méthode utilisée.....	14
6.2-La technique utilisée.....	15
7. Le déroulement de l'enquête.....	17
8. La population de l'étude.....	18
9. Les difficultés rencontrées.....	18

### Chapitre II: la dynamique et la gestion des conflits en milieu de travail.

#### Section 01 : le conflit au travail :

1. Définition du conflit au travail :	
1.1- Conflit du travail : de quoi parle-t-on.....	19
1.2- Le conflit du travail dans l'espace sociale.....	20
1.3- Le conflit du travail : un outil de régulation sociale.....	20

2. L'origine du conflit au travail.....	21
3. La naissance d'un conflit de travail dans les entreprises.....	24
4. Les différents types du conflit au travail.....	26
5. Les différentes formes de conflit au travail.....	31
6. Les phases de conflits au travail.....	33
7. Les composants d'un conflit .....	39
8. Les causes de conflit au travail.....	41
9. Les conséquences de conflit au travail.....	42

## **Section02 : la gestion des conflits dans l'entreprise :**

### 1- Les méthodes de résolution des conflits :

#### 1.1-La négociation :

1.1.1-Définition de la négociation.....	44
---	----

1.1.2-Spécificité de la négociation des conflits.....	45
---	----

1.1.3-Processus de négociation.....	49
-------------------------------------	----

1.1.4-Stratégies de négociation.....	51
--------------------------------------	----

1.1.5-Techniques de négociation.....	53
--------------------------------------	----

#### 1.2- La médiation :

1.2.1-Définition de la médiation.....	58
---------------------------------------	----

1.2.2-Les types de médiation.....	59
-----------------------------------	----

1.2.3-Les méthodes de médiation.....	60
--------------------------------------	----

#### 1.3- Conciliation :

1.3.1-Définition de la conciliation.....	61
--	----

1.3.2-Déroulement de la conciliation.....	62
1.3.3- Le choix de conciliateur.....	62
1.4- L'arbitrage :	
1.4.1- Définition de l'arbitrage.....	63
1.4.2- Les principales caractéristiques de l'arbitrage.....	63
2. Les attitudes face au conflit :	
2.1- L'évitement.....	64
2.2- L'accommodation.....	64
2.3- Le compromis.....	65
2.4- La compétition.....	65
2.5- La collaboration.....	66
2.6- La recherche de solution.....	66

## **La Partie pratique**

### **Chapitre III : présentation du terrain d'étude, analyse et interprétation des résultats de l'enquête**

1. Présentation du terrain d'étude.....	67
2. Analyse et interprétation des résultats d'étude .....	69
3. Présentation des résultats d'étude et vérification des hypothèses.....	91

### **Conclusion.**

### **La liste bibliographique.**

### **Les annexes.**

# **Introduction**

### **Introduction :**

L'entreprise est un lieu où se rencontrent et se côtoient des personnes de cultures, de religions et de générations différentes, avec des personnalités, des talents et des motivations diverses. Tout ceci peut être source de productivité et de richesse pour l'entreprise, en termes de créativité, de potentiels et de compétences mais également de conflits ou blocages professionnels.

Le conflit représente une des préoccupations fondamentales des organisations contemporaines en général. Les conflits s'en racinent dans ces différences et dans cette imprévisibilité. Personne ne peut se vanter de ne jamais vivre de conflits ou de n'avoir jamais vécue un conflit. Ils posent un défi complexe, incontournable, omniprésent et universel à tous ceux et celles qui évoluent dans l'enceinte d'une entreprise. Ce phénomène organisationnel et naturel, central et repris un point tournant des relations dans une entreprise. Le conflit s'avère donc un élément majeur et récurrent dans une organisation.

Un conflit est toujours une épreuve difficile que l'on souhaite éviter. Pourtant, il s'agit souvent d'une étape indispensable pour remettre en cause un système ancien, dysfonctionnel et se doter d'une nouvelle organisation plus efficace. Le conflit peut constituer un « mal pour un bien » car il est vecteur de transformations et de remises en question essentielles.

Les conflits surviennent à chaque fois qu'une limite a été franchie ou ressentie comme tel. Chacun définissant ses propres frontières, qui délimitent son territoire, peut ressentir une forme d'agression de la part de celui qui les franchit. Nous oublions souvent que les limites que nous nous sommes légitimement fixées peuvent être réévaluées pour favoriser notre développement personnel et professionnel. Les conflits font inévitablement partie des relations humains. Lorsque l'engagement envers la mission et les longues heures de

travail vont de pair avec de maigres ressources, les milieux de travail bénévoles et communautaires peuvent donner lieu à des conflits interpersonnels.

Les conflits peuvent surgir lorsque les points de vue divergent et que les préoccupations semblent incompatibles un conflit qui émerge au sein d'un groupe de travail constitue un obstacle au processus de production ou de solidarité de ce même groupe. En ce sens, il requiert de l'énergie d'entretien dans le groupe ou à tout le moins un effort de la part des personnes concernées pour tenter de résoudre le conflit. Cependant, le conflit n'est pas en soi défavorable à l'évolution d'une équipe de travail. Mais le règlement du conflit en milieu de travail et la résolution de ces problèmes peuvent favoriser des idées créatrices, des améliorations, de meilleures relations de travail et un milieu de travail plus sain. Cette recherche vise à étudier les sources provocatrices des conflits entre les jeunes agents de maîtrise de l'entreprise RAMDY. Elle aborde aussi la question des stratégies utilisées pour faire face à ce phénomène. Le de notre étude et de recueillir les informations auprès de cette catégorie socioprofessionnelle. Et de tenter de vérifier nos hypothèses élaborées sur les sources de conflit et leur gestion.

Pour aborder notre thème de recherche, la gestion des conflits professionnels dans une entreprise privée, nous avons reparti notre travail en trois chapitres :

**Le premier chapitre** : réservé au cadre méthodologique,

**Le second chapitre** : la dynamique et la gestion des conflits en milieu de travail. Il regroupe deux sections :

**Section1** : concerne les conflits au travail.

**Section 2** : la gestion des conflits dans l'entreprise.

**Le troisième chapitre** : englobe l'étude pratique et la présentation du terrain d'étude ainsi que l'analyse et la présentation des résultats d'étude et vérification des hypothèses.

# **Chapitre I :**

## **Cadre méthodologique de la recherche**

## 1. Les raisons et les objectifs de la recherche :

**1.1-Les raisons du choix du thème :** le choix de notre thème de recherche se justifié par les raisons suivantes :

- **Raison objective :**

A travers nos différents lectures sur notre sujet qui a attiré notre curiosité et qui nous a incité à en faire une étude sociologique pour découvrir les causes majeures qui peuvent engendrent des situations conflictuelles entre les jeunes agents de maitrise précisément au sein de l'entreprise RAMDY, étant donné que la question des conflits au travail est présente au quotidien dans la vie de chaque organisation.

- **Raison subjective :**

Développer nos connaissances dans le domaine de la sociologie du travail, plus spécifiquement la gestion des conflits professionnel dans les entreprises privés.

### 1.1.2- L'objectif de la recherche :

Le chercheur s'intéresse à découvrir la réalité à travers ses interrogations qui touchent des thèmes que le entourent. Et nous, comme chercheures débutantes nous s'intéressons à étudier la gestion des conflits au sein des entreprises privé, dans le but de comprendre les conflits existants entre les jeunes agents de maitrise et de connaitre les stratégies adoptées par l'entreprise dans le but de résoudre ces conflits.

## 2. Problématique :

L'entreprise est une unité structurée, constituée d'organes hiérarchisés et spécialisés, et d'un certain nombre de liaisons les reliant<sup>1</sup>. Elle peut aussi être définie comme une unité de base des fonctionnements de l'économie libre d'agir, les hommes dans leurs richesses. Cette richesse bénéficie d'abord à la population par la création d'emploi et par la redistribution qui est assurée par les mécanismes de l'impôt et des taxes.<sup>2</sup>

Ainsi, le travail est une activité insérée dans un processus d'échange, qui produit un bien ou un service. Elle se déroule dans un système social donné. Elle se fait avec et pour d'autres. Le travail implique un rôle social. C'est un facteur structurant la vie de l'individu. Il est source de règles, de normes, de contraintes, et de conflits. Il révèle des comportements, des habitudes et des sentiments.

Et comme l'entreprise est un lieu de relations, le salarié passe la majorité de son temps au travail et avec les collègues, ce travail lie entre les salariés formant une équipe de travail et comme dans toutes les relations que se soit dans l'ordre privé ou dans les relations professionnelles on trouve soit de coopération soit des conflits.

Les conflits surviennent partout, au travail, entre des groupes de la société, dans nos propres dynamiques familiales, dans nos relations interpersonnelles et même à l'intérieur de nous. Ils sont omniprésents. En général, le conflit est une rencontre entre les opinions, les points de vue, les sentiments et les objectifs de cette rencontre d'éléments opposés ou provient une situation de combat, de frustration et de tension.

Le conflit représente une des préoccupations fondamentales des organisations Contemporaines. Il pose un défi complexe, omniprésent et universel à tous ceux

<sup>1</sup> LASARY. Économie de l'entreprise, Dar El Othmania, édition distribution, Alger, 2007, p7.

<sup>2</sup> TAIB Hafsi, l'entreprise est l'unité de base du fonctionnement de l'économie, journal liberté, quotidien national Algérien d'information, n°5657, p4.

et celles qui évoluent dans l'enceinte d'une entreprise. Ce phénomène organisationnel est central et il s'avère donc un élément majeur et récurrent dans une organisation.

Jean Daniel Reynaud affirme qu' « aucune harmonie préétablie n'assure que, dans une entreprise, une administration ou, plus généralement, dans une organisation, les intentions et les intérêts des différents participants coïncident. Si c'était le cas, la tâche des dirigeants serait bien aisée »<sup>3</sup>

Le conflit est un affrontement entre des intérêts, des valeurs, des actes ou des procédures. C'est un désaccord, une idée s'opposant à une autre. Il peut y avoir un désaccord sans qu'il y ait de conflits.<sup>4</sup>

Pour Raymond Boudons « les conflits sont les manifestations d'antagonistes ouverts entre deux acteurs (individuel ou collectifs) aux intérêts momentanément incompatibles quant à la possession ou à la gestion de biens rares matériels ou symboliques ».<sup>5</sup>

En outre, un conflit est considéré comme « l'une des formes les plus vivantes d'interaction, il constitue un processus de socialisation. Les facteurs de socialisation à savoir la haine, l'envie, le besoin, le désir, sont les causes du conflit ; il constitue une manière de reconstruire une certaine unité, même à travers la destruction complète de l'une des parties en conflit ».<sup>6</sup>

Certains conflits peuvent impliquer à la fois la tâche et la relation. De plus, les causes interpersonnelles sont souvent plus délicates à régler que celles liées à la tâche. Finalement, plus le conflit sera à un stade avancé, plus il sera difficile de le résoudre ; cela demandera une démarche plus rigoureuse et une forte volonté de part et d'autre.

---

<sup>3</sup> COMPERE Bernard. **Régulation des conflits du travail**, cas pratique pour DRH, édition d'organisation, Paris, 2002, p 73.

<sup>4</sup> [WWW.seohnehaeflger.com/campus/biblio/010/](http://WWW.seohnehaeflger.com/campus/biblio/010/) qu'est ce qu'un conflit.pdf, p 3, Consulté le 24/11/2017.

<sup>5</sup> RAYMOND B et autre. **Dictionnaire de la sociologie**, Édition Larousse, Madrid, 2012, p42.

<sup>6</sup> FREDERIC Teulon. **Changement social et conflits**, édition Mame, 2000, Paris, p27.

Mais malgré toute la bonne volonté possible, les conflits surgissent et peuvent parfois démobiliser la communauté ou encore arrêter complètement les travaux. Cependant, les conflits bien gérés peuvent aussi faire avancer les choses. En effet, lorsqu'un conflit qui surgit permet de trouver une solution intéressante, cela s'ajoute à l'expérience globale du consortium. Bien qu'il ne soit pas enthousiasmant de résoudre des questions dans un contexte de conflits qu'elles soient des questions liées au fonctionnement, aux procédures ou encore aux relations interpersonnelles il faut tout de même savoir en tirer profit<sup>7</sup>.

Toutes les organisations, de la plus complexe à la simple, disposent d'un système de gestion des conflits. Chaque entreprise a sa manière de gérer les conflits et chaque salarié dispose de facteurs que soit endogènes de l'entreprise tels que les règles de cette dernière.

Avant de commencer cette étude sur la gestion des conflits dans l'entreprise, il faut correctement délimiter notre sujet. Nous ne parlerons donc bien évidemment pas de conflit social mais de conflits internes résultant de diverses causes.

Il ya plusieurs façons d'aborder les conflits interpersonnels. Les divers auteurs ne s'entendent pas sur la définition des genres de conflits, sur leurs causes et sur les solutions. Mais tous sont d'accord sur un point : dans tous les secteurs de notre vie, les conflits interpersonnels sont non seulement inévitables mais ils sont également nécessaires à notre dynamique de travail, et même plus, à notre vitalité.

Toutefois, si ces conflits ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives voir dramatiques. Tout d'abord sur l'individu (perte de confiance, de performance, de dynamisme, problèmes de santé...); ensuite sur l'organisation (baisse de productivité, mauvaise image externe...)

---

<sup>7</sup> [WWW.Rgvvs.qc.ca/documents/file/faire-face-conflits.pdf](http://WWW.Rgvvs.qc.ca/documents/file/faire-face-conflits.pdf), p4, Consulté le 15/11/2017.

Il est donc nécessaire d'appréhender sérieusement cette gestion des conflits en installant un climat propice à la communication et un style de management adapté à l'organisation (taille, activité, direction). La prévention est certainement à mettre en avant mais l'entreprise doit savoir gérer le conflit lorsqu'il est présent et cette gestion ne s'improvise pas dans un couloir ou au téléphone. Elle nécessite une connaissance, un véritable travail de fond qui peut, à long terme, être profitable<sup>8</sup>.

Aujourd'hui l'entreprise Algérienne accord plus d'importance à la question liée au conflit au travail, qui est parmi les facteurs indispensables pour sa survie et sa bonne santé économique et sociale.

Cette dernière a vu plus de conflit ces dernières années à cause des différents changements vécus par la société (la mondialisation, la crise économique, la compétitivité et l'importance donnée au facteur humain, etc....) ces conflits s'élargissent de plus en plus, suite aux différents facteurs qui émergent tels que le niveau d'instruction, l'âge, l'expérience et le développement technologique qui provoque, lui aussi, des situations conflictuelles.

C'est dans ce contexte que notre recherche vise à cerner les conflits existants entre les jeunes agents de maîtrise et de connaître la vision de ces derniers. En identifiant les moyens utilisés par la direction des ressources humaines pour gérer ses conflits. En effet, le présent travail s'articule autour de la question principale suivante :

Comment résoudre les conflits qui apparaissent au travail au sein de l'entreprise privé à savoir RAMDY ?

A partir de cette problématique découlent d'autres questions secondaires à savoir :

---

<sup>8</sup> [HTTPS://creg.ac.Versailles.fr/IMG/.../ la gestion des conflits dans les organisation.pdf](https://creg.ac.Versailles.fr/IMG/.../la_gestion_des_conflits_dans_les_organisations.pdf). P4 consulté le 15.11.2017.

1. Quels sont les types des conflits aux quels sont confrontés les agents appartenant à cette catégorie socioprofessionnelle ?
2. Quelles sont les méthodes mise en place par l'entreprise dans l'approche de la résolution de ces conflits ?

### 3. Les hypothèses :

Selon Omar Aktouf, « une hypothèse est en quelque sorte base avancée de ce que l'on cherche à prouvé. C'est la formulation proforma de conclusions que l'on compte tirer et qui l'on va s'efforcé de justifier 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 ou non et dont on tire une conséquence <sup>9</sup>».

Selon GRAWITZ madeleine « l'hypothèse est une explication provisoire de la nature de relation entre deux ou plusieurs phénomènes, l'hypothèse scientifique peut être confirmée ou infirmée <sup>10</sup>».

Pour répondre aux questions posées dans la problématique, nous suggérons deux hypothèses :

➤ **Première hypothèse :**

La divergence de valeur personnelle est la source des conflits interpersonnels chez la catégorie de jeunes agents de maîtrise.

➤ **Deuxième hypothèse :**

L'entreprise RAMDY privilège la négociation comme méthode principale et la plus fiable pour la résolution des conflits au travail relative aux jeunes agents de maîtrise.

---

<sup>9</sup> AKTOUF Omar. Méthodologie des sciences sociales et approches qualitative des organisations, Québec, 1987, p58.

<sup>10</sup> GRAWITZ Madeleine. Les méthodes des sciences sociales, édition DALLOZ, paris, 2001, p 398.

#### 4. La définition des concepts clé :

##### 1. Conflit :

« Étymologiquement le conflit Vient de *conflictus* qui signifie choc, lutte et combat.<sup>11</sup> » c'est pourquoi l'essentielle des recherches est d'abord réaliser dans le domaine de la guerre. A partir de 17<sup>ème</sup> siècle, le mot de conflit est appliqué aux relations interpersonnelles, il est aussi envisagé comme dualisme intérieur, et par extension, il désigne alors l'antagonisme possible dans les champs intellectuelle, moral, affectif ou sociale, voire juridique et psychologique.

Pour Christophe carré, « le conflit peut se définir comme le résultat de la confrontation de comportement, de motivation, de besoin, d'intérêt d'opinion ou de valeur antagoniste, il met en présence deux ou plusieurs individu, rassemblé ou non dans un système collectif, et constitue un symptôme qui signale une perturbation, un brouillage dans les relations avec le monde extérieure et les autres <sup>12</sup>».

Pour Alain Touraine le conflit est un élément permanent de vécu de toute organisation. Il peut être défini comme « l'existence de relation antagoniste entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ sociale de leur rapport<sup>13</sup> ».

Pour COMPERE Bernard le conflit est « l'aboutissement aléatoire d'une situation conflictuelle qui découle elle-même d'une relation antagonique entre deux au plusieurs acteurs indépendant, qui s'affrontent dans le champ socioéconomique que constitue l'entreprise <sup>14</sup>».

---

<sup>11</sup> CHELALOU Ghilas et YAKOUBEN Koucila. L'impact de la communication interne sur la résolution des conflits, 2006-2007, p 10.

<sup>12</sup> CARRE Christophe. Sortir des conflits avec les autres, édition EYROLLES, paris, 2015, p 15.

<sup>13</sup> MARTORY Bernard et DANIEL Crozet. Gestion des ressources humaine, 6eme édition, DUNOD, paris, 2005, p 205.

<sup>14</sup> COMPERE Bernard. OP CIT, p 01.

**Définition opérationnelle :**

Un conflit est un affrontement ou une opposition des intérêts, des valeurs, des actes ou des procédures entre deux ou plusieurs parties, c'est un désaccord, une idée s'opposant à une autre.

**2. Gestion des conflits :**

La gestion des conflits consiste à la recherche d'une solution à un problème donné, elle compte en premier lieu sur la négociation. Cette dernière est une : « séquence d'étape successive d'une phase de compétition vers une phase de coordination. <sup>15</sup>» Dans les conflits la négociation œuvre à organiser les choses, circonscrire les volontés et les enjeux de chaque partie en conflit, afin de trouver une solution satisfaisante pour tous.

« la gestion des conflits rompt avec ses méthodes traditionnelles en ce qu'elle tente de mettre en œuvre des procédures permettant de résoudre le conflit par un accord des parties avant de recourir à la force <sup>16</sup>».

**3. Conflit interpersonnel :**

Le conflit interpersonnel désigne « les oppositions qui concernent plusieurs individus. Les conflits interpersonnels opposant deux personnes sont d'ailleurs les plus fréquents. Ils traduisent un défaut d'une concordance entre des visions personnelles de la réalité et sont souvent renforcés par le fait que les protagonistes ont une approche unilatérale de leur relation et campent sur leur position. Dans un conflit interpersonnel nous avons souvent tendance à imputer le problème à la mauvaise volonté de l'autre et à fonctionner selon le modèle lui ou moi et non pas selon le modèle lui et moi <sup>17</sup>».

<sup>15</sup> PRUITT Dean. Negotiation behavior, New York, édition academic press, 1981, p 231.

<sup>16</sup> GARBIE Thierry, la gestion des conflits, édition economica, Paris, 2004, p 05.

<sup>17</sup> CARRE Christophe. OP CIT, p 18.

Les conflits interpersonnels : « ils opposent deux personnes et sont les plus fréquents, chaque individu possède ses propres référentielles, ses valeurs, ses besoins, ses désirs... la présence d'une autre personne peut déclencher des réactions à partir des différentes contradictions <sup>18</sup>».

Le conflit interpersonnel devient un conflit relationnel quand les individus en interaction estiment que les autres portent à leurs droits les plus fondamentaux, en recours à la colère, au blâme, ou à la bouderie pour protéger ces droits<sup>19</sup>.

### **Définition opérationnel :**

Un conflit entre deux ou plusieurs personnes ce qu'il appelle parfois dans la vie des entreprises luttes de pouvoir ou des divergences de valeurs.

#### **4. Les valeurs :**

Elles sont ce qui donne du sens à une expérience ; elles indiquent ce qui est important pour la personne, ce qu'elle recherche, et ce qu'elle défend consciemment ou non, dans les différentes circonstances de la vie. Elles sont en quelque sorte un instrument de mesure permettant de dire si elle est satisfaite ou non dans une situation vécue<sup>20</sup>.

#### **5. Valeurs personnelles :**

Valeurs orientées vers le support personnel, valeurs matérielles, valeurs religieuses, valeur de pouvoir, valeurs de sécurité, et valeurs d'accomplissement de soi.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> SEYDOU Kamissoko. **Guide méthodologique de gestion et de prévention des conflits liée aux ressources naturelles**, édition Kita, 2008, p5.

<sup>19</sup> RICHARD Bréard et PIERRE Pastor. **Gestion des conflits**, édition LIASONS, paris, 2000, p35.

<sup>20</sup> STICS Asbl. **les outils pour prévenir et gérer les conflits**, Bruxelles, 2014, p17.

<sup>21</sup> GUITOUNI Mohamed, HAMMOUCHE Sofiane. **L'incidence des facteurs culturels et organisationnels sur le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail**, université de Bejaïa, 2014-2015, p15.

## 6. Entreprise privé :

Toute unité qui produise des biens et services s'appelle entreprise, les économistes sont les premiers à définir l'entreprise privé comme étant : « une entreprise dont laquelle une même personne assure la direction de celle-ci, l'apport des capitaux et l'activité productive. Il n'y pas de séparation entre le patrimoine privé du chef de l'entreprise privée (exploitation agricole, commerce, cabinet de médecine par exemple) et son patrimoine professionnel. Il perçoit seul les bénéfices de son activité et il peut avoir des salaires <sup>22</sup>».

### Définition opérationnel :

L'entreprise est une unité économique de production formée d'un groupe d'homme travaillant ensemble à des postes déferents en vue de produire des biens et services, leur direction est assuré par le même personne.

## 7. La négociation :

La négociation est un « échange de vue destiné à éviter l'affrontement et a orienter la relation vers la recherche de points d'accord. Elle prend en compte la satisfaction mutuelle des besoins des protagonistes. C'est une forme de dialogue qui permet de traiter le conflit en le dépassionnant <sup>23</sup>».

Selon Christophe Dupont: « est une activité qui mit en interaction plusieurs acteurs, qui confronté à la fois a des divergences et a des interdépendances, choisissent de recherche volontairement une solution mutuelle acceptable <sup>24</sup>».

« La négociation Vient alors à préciser ou compléter les dispositions légales et réglementaires, qui de tous façon, s'imposent aux parties en présence <sup>25</sup>».

---

<sup>22</sup> PROVOST Joël. Les mots de l'économie, édition marketing, paris, 1986, p 165.

<sup>23</sup> CARRE Christophe. OP CIT, p 163.

<sup>24</sup> BOURQUE Reynald et THUDEROZ Christian. Sociologie de la négociation, édition la découverte, Syros, paris, 2002, p 31.

<sup>25</sup>HURBERT Landier. Le guide des relations sociale dans l'entreprise, édition d'organisation, paris, 2007, p 195.

La négociation est un « processus par laquelle deux ou plusieurs personnes ou groupes, qui poursuivent des objectifs à la fois communs et contradictoires, définissent et analysent des propositions visant à trouver les termes précis d'un accord possible. La négociation combine le compromis, la coopération, voire même des pressions sur des questions vitales <sup>26</sup>».

### **Définition opérationnelle :**

La négociation est un procédé de règlement de problèmes dans lesquelles deux personnes ou plus discutent volontairement de leurs déférences et essaient de trouver une solution concertée à leurs problèmes communs.

## **5. La méthode et la technique utilisée :**

### **5.1-La méthode :**

Chaque recherche scientifique, consiste à utiliser une démarche scientifique qui permettra de réaliser ses objectifs. Dans notre recherche, afin de tracer l'objectif et d'avoir le résultat finale de notre recherche, on a suivi les étapes méthodologiques qui correspondent à la nature du sujet.

On trouve aussi **Omar AKTOUF** qui la considère comme « une procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soit clair, évident et irréfutables ». <sup>27</sup>

Ainsi, pour mettre en pratique notre recherche nous avons opté pour la méthode qualitative qui est la plus adéquate avec le sujet de notre recherche, le choix de cette méthode est justifié par la nature de notre échantillon d'étude. «C'est une méthode d'analyse qui ne recourt ni au calcul ni au

<sup>26</sup> RAYMOND Saner. **L'art de la négociation**, Chiron, 2005, p 115.

<sup>27</sup> AKTOUF Omar. OP CIT, p 27.

dénombrement, mais qui privilégient les aspects qualitatifs des actions sociales dans le but de les interpréter et de les comprendre ». <sup>28</sup>

La méthode qualitative est définie « comme étant une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de phénomènes. Elle ne nécessite ni comptage ni quantification pour être valide, généreuse et complète, même si elle n'exclut pas de telles pratiques. Son résultat n'est, dans son essence, ni une proportion ni une quantité, c'est une qualité, une dimension, une extension, une conceptualisation de l'objet ». <sup>29</sup>

## 5.2-La technique :

Chaque recherche exige une technique qui doit être adéquate et bien choisie pour le recueil des informations sur le terrain, car bien choisir cette technique de recueil des données détermine les résultats finals de l'enquête.

Selon Madeleine GRAWITZ, « toute recherche à caractère scientifique, doit compter sur l'utilisation des procédés opératoires, rigoureux et susceptibles, d'être appliqués dans la réalité que l'on appelle technique <sup>30</sup> ». Une technique « est un moyen précis pour atteindre un résultat partiel, à un moment et à un moment précis de la recherche. Cette atteinte de résultats est directe et relève du concret, du fait observé, de l'étape pratique et limitée <sup>31</sup> ».

### 5.2.1-L'observation :

La technique de recherche que nous avons retenue est l'observation. « Toute recherche à caractère scientifique en science sociale, comme en générale dans les autres sciences, doit comporter l'utilisation de procédés opératoires

<sup>28</sup> YVES Alpe et autres. Lexique des sociologies, 3<sup>ème</sup> édition, DALLOZ, Paris, 2010, p 207.

<sup>29</sup> PAILLE Pierre et autres. L'analyse qualitative en science humaines et sociale, 3<sup>ème</sup> édition, Arman Colin, Paris, 2012, p 11.

<sup>30</sup> GRAWITZ Madeleine. OP CIT, p15.

<sup>31</sup> AKTOUF Omar. OP CIT. p27.

rigoureux, bien définis, transmissibles et susceptibles d'être appliqués dans les mêmes conditions.<sup>32</sup> »

« Observer n'est pas seulement regarder, c'est une certaine organisations de la vision. Elle est structurée de telle sorte à voir ce qui est adéquat par apport à un projet de recherche, à un cadre théorique.<sup>33</sup>» Ainsi, cette technique nous a permet de familiarisé avec le terrain et d'approfondir nos connaissance sur la gestion des conflits au sein de l'entreprise SARL RAMDY.

### 5.2.2-L'entretien :

Pour mener à bien notre enquête nous avons utilisé de l'entretien comme technique de collecte de donnée. Cette dernière consiste à un échange verbal entre deux ou plusieurs interlocuteurs qui se déroulent si possible dans un lieu et qui favorise la communication.

« Cette technique et un procédé d'investigation scientifique, utiliser un processus de communication verbale pour recueillir des informations en relation avec le but fixé <sup>34</sup>»

A cet effet, nous avons élaboré un guide d'entretien semi directif constitué de déférentes rubriques en relation avec le sujet étudié. Il est constitué a base de trois rubriques principales : la première comporte un ensemble de questions sur les donnés personnelles des enquêtes « l'âge, la situation matrimoniale, sexe... », La deuxième inclut des questions sur les sources provocatrices des conflits entre jeunes agents de maitrise. Et la troisième englobe des questions sur la gestion des conflits au travail dans l'entreprise.

<sup>32</sup> GRAWITZ Madeleine. OP CIT, p 352.

<sup>33</sup> PERETZ Henri. Les méthodes en sociologie (l'observation), édition la découverte, paris, 1998, p 88.

<sup>34</sup>GRAWITZ Madeleine. OP CIT, p151.

## **6. Le déroulement de l'enquête :**

Notre enquête c'est déroulée du 14 janvier 2018 au 26 février 2018 au sein de l'entreprise SARL RAMDY en deux phases :

### **6.1-La pré- enquête :**

Qui est considérée comme la première étape qui constitue la base de toute enquête. C'est une enquête pourtant sur un petite nombre d'enquêtés ou de documents pour tester les hypothèses et le questionnaire avant d'entreprendre l'enquête elle-même<sup>35</sup>. Donc la pré-enquête est une phase très important dans toute la recherche scientifique, c'est la première confrontation et contact avec le terrain. A cet effet, on a procédé à l'observation qui nous à permet de découvrir le terrain de recherche, de collecté les informations nécessaire pour la bonne formulation des hypothèses, et de délimiter le champ de la recherche afin d'avoir une idée générale sur le système de travail dans l'entreprise. Comme on a réalisé des entretiens exploratoires avec deux responsables : le chef d personnel de la direction des ressources humaines et le responsable de comptabilité et de finance qui nous a permet de collecter un ensemble d'information concernant notre thème d'étude. C'est avec l'aide de ces mêmes responsables que nous avons obtenu certaines informations pour commencer notre enquête, cette étape nous a permet de clarifier notre problématique et nos hypothèses.

### **6.2-La phase d'enquête :**

Caractérisé par l'élaboration d'un entretien suit aux explications obtenues dans la pré-enquête qu'on a réalisée auprès 26 jeunes agents de maitrise de l'entreprise RAMDY.

---

<sup>35</sup> GRAWITZ Madeleine. OP CIT, p323.

**7. la population de l'étude :**

Notre population est prise de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise SARL RAMDY de la catégorie de jeunes agents de maîtrise.

**8. Les difficultés rencontrées :**

On ne peut pas réaliser un travail au un recherche son rencontré des difficultés bien sur durant la période de notre recherche nous avons rencontré quelques difficultés à savoir :

- Problème de la rareté des documents traitant notre thème dans la bibliothèque de la faculté sciences sociale.
- Difficulté de trouver le terrain pour le stage.
- Le refus de quelque agents de participé a notre enquête.
- Il n'y avait pas des études antérieures en rapport avec notre thème de recherche au sein de l'entreprise SARL RAMDY.

**Chapitre II :**  
**La dynamique et la gestion  
des conflits en milieu de  
travail**

**Section01 : le conflit au travail :****1. Définition du conflit au travail :****1.1-Conflits du travail : de quoi parle-t-on ?**

Les conflits du travail sont une réalité difficilement mesurable par les statistiques publiques traditionnelles. Cette difficulté à saisir précisément le phénomène du conflit serait d'ordre théorique. Les chercheurs constatent le flou sémantique qui entoure la notion de conflit, lequel aurait deux causes principales. D'une part, le conflit est polymorphe et poly scénique, c'est-à-dire qu'il revêt une multitude de formes (ouvert, fermé, individuel, collectif, domestique, sauvage, institutionnalisé, etc.) et qu'il n'épargne aucun domaine de la vie sociale (politique, professionnelle, familiale, culturelle, etc.). D'autre part, bien qu'il soit une forme de relation universelle, le conflit est un phénomène social historiquement et géographiquement situé : « sa nature et sa structure changent en fonction du cadre contextuel - essentiellement national - dans lequel il s'inscrit ».

Edwards rappelle un aspect essentiel du conflit du travail: « conflict is an organizing principle and not just a form of behavior ». En ce sens, s'il est juste de parler de conflit du travail en termes de conflit social, l'inverse est vrai pour une époque donnée. Ainsi, il est approprié pour ce qui est des trente glorieuses de parler de conflit social en termes de conflit du travail. Au cours de la période durant laquelle le conflit social et le conflit du travail étaient confondus, la grève et le lock-out se sont imposés comme forme typique et déterminante du conflit sociale du travail. C'est d'ailleurs autour de ces manifestations du mécontentement que se sont articulées les premières régulations du travail.

Cette définition du conflit du travail a toutefois perdu de son exclusivité sous la pression des transformations du travail.

---

Bref, il y a, d'une part, un flou sémantique autour de la notion de conflit du travail que les changements en cours n'aident pas à dissiper et, d'autre part, une pression politique pour que l'on cesse de réfléchir les conflits comme l'élément structurant de système de régulation du travail.<sup>1</sup>

### **1.2-Le conflit du travail dans l'espace social**

Depuis la révolution industrielle, le travail a toujours représenté un espace sous tension. Lieu de rencontre entre intérêts divergents, il a longtemps joué le rôle de catalyseur des luttes sociales. Aussi, les conflits du travail doivent-ils être compris comme des phénomènes complexes dont la portée et l'implication dépassent largement les frontières de l'entreprise. Les conflits du travail ont aussi une « utilité sociale » fondamentale se déployant à l'extérieure de l'organisation : celle d'être le moteur des transformations sociales. Dit autrement, ils ont une fonction de régulation. Qu'il faille ou non aujourd'hui nuancer l'assertion Robert Castel alléguant que le travail constitue toujours « l'épicentre de la question sociale », un élément fondamental demeure : depuis plus d'un siècle, le travail occupe une place majeure dans la vie des hommes et des femmes vivant dans les sociétés industrialisées, toute différences confondues quant à leur statut social. Dans ce contexte, les conflits éclatant dans les milieux de travail catalysent une tension sociale dont l'explication dépasse la dynamique propre au travail. Toute analyse du travail et de ses conflits doit en ce sens s'inscrire dans un cadre d'analyse plus large, soit celui des rapports de pouvoir et de domination qui s'articulent autour du rapport salarial.<sup>2</sup>

### **1-3-Le conflit du travail : un outil de régulation sociale**

L'étude des conflits du travail dans une perspective sociologique oblige à replacer cet objet au delà des limites de l'entreprise. Le travail, aujourd'hui, en tant que « réalité sociale historique » s'inscrit certes dans un cryptique

---

<sup>1</sup> Noémie Delisle. Les conflits du travail à l'ère postfordiste. Éléments pour un renouvellement théorique de l'étude des conflits du travail, Les Cahiers du CRISES, Québec à Montréal, 2010, p94-95-96

<sup>2</sup>Ibid. p96

---

relationnel Travail / État / Capital, mais aussi au-delà de celui-ci : il prend racine dans un contexte social élargi, ce pourquoi il importe, dans l'optique de le saisir globalement, de revisiter les théories générales de la société et celles du travail comme rapport social. Dahrendorf rappelle que la sociologie a vu émerger deux grands modèles théoriques (deux métathéories) pour appréhender la question du conflit : le premier, le fonctionnalisme, est inspiré des travaux de Talcott Parsons et suggère que la société est saisie comme un tout, un système intégré, à l'intérieur duquel chaque élément exerce une fonction. La cohésion sociale est alors assurée par un consensus autour de valeurs générales dépassant les intérêts particuliers. Le conflit y est perçu comme une dysfonction du système, et l'on doit en ce sens le prévenir et/ou le résoudre rapidement. Un second modèle, davantage structuraliste (et antagonique au premier), définit plutôt le conflit comme un élément de régulation sociale. La société est entendue comme un lieu où cohabitent des intérêts divergents et, conséquemment, le conflit fait partie intégrante de la structure et des processus sociaux. Dahrendorf propose un résumé de ces deux métathéories qu'il nomme respectivement « intégration theory of society » et « coercion theory of society ».

Dahrendorf prend clairement position pour le second modèle, soutenant que les conflits ne sauraient être perçus comme une dysfonction du système : en plus d'être inévitables (c'est-à-dire d'être partie intégrante de la structure sociale), ils ont une « utilité sociale » fondamentale : celle d'être le moteur des transformations sociales. Rappelons à ce propos que ce sont en grande partie les luttes ouvrières qui ont présidé à la mise sur pied de ce qu'il nomme l'État-social.<sup>3</sup>

## **2. Les origines du conflit :**

Dans une organisation, plusieurs éléments peuvent contribuer à l'apparition de conflits. L'objet et les protagonistes du conflit sont en effet très variés. Ainsi

---

<sup>3</sup> Ibid. p97.

---

des conflits peuvent surgir à propos des objectifs poursuivis, de l'allocation des ressources ou de l'attribution des rôles et concerner les différents services de l'organisation les clients, les fournisseurs, les employés, les directions ou le syndicat.<sup>4</sup>

Le conflit au travail peut être conçu comme certains virus, la plupart du temps, sommeillent aux profondeurs de l'organisme. De temps en temps, sous l'effet de divers acteurs internes et/ou externes, ils se réveillent, provoquant une crise aiguë, puis aussitôt que la maladie est luttée, qu'elle est déjà dans un état épidémique. Là inutile de vouloir la neutraliser. Tout juste peut-on essayer d'en limiter les effets dévastateurs. Il en est ainsi du conflit au travail.<sup>5</sup>

### **1. Sources liées à des ressources limitées :**

Les conflits font inévitablement parties des relations humains. Lorsque l'engagement envers la mission et les longues heures vont de pair avec de maigres ressources (espace, équipement, formation, ressources humaines et financières etc....), les milieux de travail peuvent donner lieu à des conflits interpersonnels.

### **2. Sources liées au fonctionnement de l'organisation :**

#### **2.1-Dysfonctionnement concernant la prévention :**

- absence de diagnostic portant sur la réalisation de l'organisation.
- absence d'objectifs claire, pertinent et accepté.
- absence d'indicateur de mesure de performances individuelles et collectives.

---

<sup>4</sup> DOLAN Shimon et autres. Psychologie du travail et comportement organisationnel, 2ème éd, Gaétan Morin, Canada, 2002 p 191

<sup>5</sup> COMPERE Bernard. OP CIT , P 74.

---

**2.2- Dysfonctionnement concernant la fonction organisation :**

- mauvaise définition des tâches.
- mauvaise répartition des tâches.
- interdépendances des tâches. (Le travail d'une personne dépend d'un travail d'un autre).
- méthodes et procédures de travail lourdes. <sup>6</sup>

**2.3- Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination :**

- absence de valorisation des efforts et de résultat obtenus.
- absence d'information concertée.
- Absence de participation aux décisions.
- Absence de relation efficace avec la hiérarchie.

**2.4- Dysfonctionnement concernant la fonction contrôle :**

- absence de suivie des résultats de l'unité.
- absence de suivie des performances individuelles.

**1. Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs :**

Il ya incompatibilité d'objectif lorsque il n'existe pas d'entente sur les priorités, les échéances à respecté ainsi que sur l'orientation générale des activités des individus, ou des groupes. C'est le cas, par exemple, lorsque les priorités du personnel du service de ventes ne coïncident pas avec les délais qu'a à respecté le personnel du service de la production.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> BREARD Richard et autre. OP CIT, p 8

<sup>7</sup>DOLAN Shimon et autres. OP CIT, p 192.

---

## **2. Dysfonctionnement du a un manque de communication :**

-bureaux ferme, utilisation limitée des moyennes de communication.

## **3. Sources psychologiques :**

Les conflits peuvent trouver leur source dans la personnalité des individus. Ces causes psychologiques ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur source à l'extérieur de l'organisation. Elles se matérialisent sous diverses formes : la violence, l'angoisse, la dépression, l'agressivité, la frustration,...et ont pour communs la durée assez longue de leurs effets.<sup>8</sup>

## **3. La naissance d'un conflit de travail dans les entreprises :**

En entreprise, le conflit naît généralement d'une incompatibilité totale, partielle, réelle ou perçue entre les rôles, les buts, les objectifs, les intentions et les intérêts d'un ou de plusieurs individus, groupes ou services.<sup>9</sup>

Et aussi il peut naître et s'amplifier à partir d'un simple désaccord. Si ce désaccord n'est pas traité, il peut conduire à un rapport de force qui mine tout esprit de collaboration. Il y a presque toujours au départ une crise, larvée ou déclarée, et donc une tension plus ou moins forte entre les protagonistes. Le climat de confiance se dégrade progressivement. Des valeurs sous-jacentes sont souvent secouées, comme le respect d'autrui, mais pas seulement. Deux autres notions liées au respect de l'autre risquent également d'être atteintes : la responsabilité et la subsidiarité « la responsabilité permet la prise de conscience de la nécessité de la règle commune. La subsidiarité (...) renvoie au respect des niveaux et parts de décision de chacun... ». Si le conflit s'accroît, émerge également le sentiment d'un dérèglement, d'un dysfonctionnement dans les relations ou dans l'organisation de l'entreprise.

---

<sup>8</sup> BREARD Richard et autres. OP CIT, p 9.

<sup>9</sup>DOLAN Shimon et autres. OP CIT, p189.

---

Ainsi, un conflit éclate lorsque les forces en présence ne voient pas ou ne voient plus de possibilités de dialoguer, de s'entendre, de communiquer. Un différend oppose les parties adverses, la tension monte. Chaque partie perçoit que ses intérêts sont spoliés ou menacés, et elle estime qu'elle a le droit avec elle. L'autre, l'adversaire, est l'ennemi qui nous laisse. On laisse la tension monter, la situation s'envenimer par peur, par ignorance, par manque de moyens peut-être, ou tout simplement parce que l'autre affiche une mauvaise volonté évidente. Les rapports de force deviennent des prises de position antagonistes. Chacun se campe derrière ses remparts. Les défenses se fortifient, la méfiance met en péril tout désir de communiquer sur un pied d'égalité. Le choc est imminent.<sup>10</sup>

Avant que le conflit, n'éclate ouvertement, la tension peut s'accompagner de comportement injurieux, insultant, dévalorisant, de menaces pour intimider l'autre. C'est l'aspect affectif de la guerre de position qui envenime à coup sûr la situation. Cette attitude, qui consiste à abaisser l'autre et intimider, ne peut aboutir qu'à l'exaspération des adversaires. On intimide, on bluffe, bref on risque le tout pour le tout. Lorsque l'on se laisse aller soi-même à de tels comportements il faut essayer de se reprendre et de se raisonner, si possible avec l'aide d'une personne neutre. Il ne faut pas s'emballer et dire ou faire des choses difficilement rattrapables. Si l'on accuse l'autre sans preuve tangible, même si l'on est persuadé d'avoir raison, l'autre peut se sentir blessé et rompre durablement le dialogue.<sup>11</sup>

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

---

<sup>10</sup> BREARD Richard et autres. OP CIT, p 16

<sup>11</sup>Ibid. p 17

---

travail, rythmes, jeux de pouvoir et d'influence, contrôle d'informations pertinentes ...). Si l'écart entre les deux est important, le risque de conflit augmente parce que les acteurs, agissent et communiquent principalement de façon informelle, non prévus et par conséquent non prévisible. Cet écart est inévitable, parce que les acteurs sont des hommes et des femmes qui agissent avec leurs affectivité, leur histoire personnelle, leurs habitudes de travail. Ils s'adaptent aux mouvements de l'environnement et adoptent des comportements nouveaux, créent des réseaux relationnels et fonctionnels dans l'entreprise.<sup>12</sup>

#### **4. Les divers types de conflits :**

Les conflits, dont les causes sont multiples et diversifiées, prennent plusieurs formes selon les protagonistes qui y sont associés. Les principales sont les conflits intra personnels interpersonnels, intragroupes et intergroupes.

##### **4.1.1- Le conflit intra personnel :**

Le conflit intra personnel résulte de l'opposition, chez un individu, de motivations, de conception, de sentiments ou d'exigences contradictoires. Généralement, ce type de conflit suppose que l'individu fait face à une certaine incompatibilité de buts ou à une dissonance cognitive qui le perturbe. Ce type de conflit se produit également lorsqu'un individu doit choisir, à l'intérieur d'une entreprise, entre un poste de cadre qui élève sa position hiérarchique, son pouvoir, son prestige et son salaire, mais où les tâches présentent un intérêt moindre, et un poste de professionnel où les tâches sont très intéressantes, mais où des possibilités d'avancement sont très limitées, sinon inexistantes.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Ibid. p20.

<sup>13</sup>DOLAN Shimon et autres. OP CIT, p 198.

**4.1.2- Le conflit interpersonnel :**

Un conflit interpersonnel survient lorsque deux individus vivent une mésentente au sujet des buts à poursuivre, des moyens à prendre, des valeurs, des attitudes ou des comportements à adopter. Les expériences de situations dans lesquelles les personnes entrent en relation spontanément avec d'autres personnes qui, ont première vue, paraissent antipathiques. Dans d'autres cas, ces antipathies se développent progressivement au fil des interactions et peut dégénérer en conflit.<sup>14</sup>

**4.1.3-Le conflit intragroupe :**

Le conflit intragroupe ressemble, à bien des égards, au conflit interpersonnel. La principale distinction est que la mésentente touche plusieurs personnes d'un même groupe plutôt que deux individus isolés.<sup>15</sup>

**4.1.4-Le conflit intergroupe :**

Le conflit intergroupe survient lorsqu'un groupe entre en conflit avec un autre groupe. Etant donné la pluralité des groupes, il peut s'agir, d'un conflit opposant les partisans de l'avortement libre à des groupes pro-vie. Plus près du monde industriel, on peut avoir un conflit entre un organisme sans but lucratif voué à la protection de l'environnement et un groupe de gestionnaires d'une entreprise susceptible d'endommager l'environnement. Ainsi bien qu'il puisse être simplement de nature fonctionnelle, le conflit intergroupe peut néanmoins parfois s'organiser de façon plus structurelle et opposer des strates sociales.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Ibid. p199.

<sup>15</sup> Ibid. P199.

<sup>16</sup> Ibid. P199.

#### **4.2-Les conflits et la position hiérarchique :**

Si l'on prend en considération la position hiérarchique des protagonistes des conflits dans l'organisation, on peut distinguer trois formes de conflits : le conflit vertical, le conflit horizontal et le conflit entre cadres hiérarchique et cadres-conseils.

##### **4.2.1-Le conflit vertical :**

Le conflit vertical se rapporte aux problèmes ou aux mésententes susceptibles d'opposer les individus ou les groupes appartenant à différents niveaux hiérarchique dans une entreprise. Plusieurs causes sous-tendent ce type de conflit. Un conflit peut survenir entre les subordonnés et leurs supérieurs lorsque, ces derniers exercent un contrôle excessif sur les activités des employés. Les subordonnés considèrent généralement que ce type de contrôle lèse leur liberté personnelle, ce qui les amène à réagir. Il est également possible qu'un conflit vertical surgisse à la suite d'une mauvaise communication ou d'une certaine incompatibilité de buts, d'idées ou de croyances entre les membres qui occupent différents niveaux hiérarchiques.<sup>17</sup>

##### **4.2.2- Le conflit horizontal :**

Le conflit horizontal survient entre les employés ou entre les groupes d'un même niveau hiérarchique. Cela peut se produire lorsqu'il ya, des écarts d'objectifs entre le service de la mise en marché et celui de la production. Un conflit de type horizontal peut également surgir lorsque le service des ventes, dont le personnel extrêmement compétent est rémunéré à la commission, obtient un niveau de ventes qui dépasse les capacités de production.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Ibid. p 200

<sup>18</sup>Ibid. p 201

### **4.2.3-Le conflit entre cadres hiérarchiques et cadres-conseils**

Les protagonistes de ce type de conflit n'ont généralement pas de lien hiérarchique entre eux. Les conflits découlent souvent des caractéristiques mêmes de chaque groupe. En fait, la direction générale provoque des conflits en donnant aux cadres-conseils une autorité vague, ce qui suscite des difficultés d'interprétation dans la répartition des pouvoirs et des responsabilités de ceux-ci.

Les cadres-conseils ont un certain pouvoir de recommandation, mais ils n'ont pas l'autorité qui leur permettrait d'imposer leurs décisions et leurs recommandations.<sup>19</sup>

### **4.3-Les conflits classes selon les causes :**

#### **4.3.1- Les conflits relationnels :**

Ce sont ceux qui sont dus à une mauvaise communication entre les parties. Parmi les causes possibles on cite antipathie entre les personnes, la forte émotivité d'une ou de plusieurs parties, les difficultés technique de communication, les facteurs culturels empêchant la communication ou rendant les messages peu compréhensibles, les mauvaises perception, interprétation de certain faits, les attitudes ou messages, souvenirs d'attitudes négatives. Parmi les interventions possibles : imposer des procédures pour désamorcer l'émotivité, permettre à l'émotivité de s'exprimer, clarifier les perceptions et construire des perceptions positives, améliorer la qualité et la quantité de communication entre les parties, utiliser des tiers pour véhiculer l'information.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Ibid. p201/202

<sup>20</sup> GARBY Thierry. OP CIT, p 3

**4.3.2-Les conflits informationnels :**

Il résulte d'un manque d'information, d'une fausse information, d'avis différents sur la pertinence des informations, interprétation différentes des données, des procédures différentes de validation de l'information. Et parmi les interventions possibles : discuter des critères d'importances des informations, rechercher ensemble l'information, développer des critères communs de valorisation des informations, utiliser des experts pour obtenir un avis impartial et dénouer les difficultés techniques.<sup>21</sup>

**4.3.3-Les conflits structurels :**

Il résulte de la rareté des ressources, inégalité entre les parties, obstacles géographiques, physiques ou financier à la coopération, contraintes de temps. Parmi les interventions possibles: réviser les processus de décision, réviser les systèmes de contrôle des ressources, concentrer l'attention sur les intérêts plutôt que sur la position, modifier les modes de relation entre les parties, collaborer dans la lutte contre la contrainte structurelle, collaborer pour étendre les ressources.<sup>22</sup>

**4.3.4- Les conflits de valeurs :**

Ils résultent des critères d'évaluation différents, facteurs culturels, distinction de la fin et des moyens. Parmi les interventions possibles : poser le problème en termes non valorisés, accepter les divergences d'opinion, rechercher des valeurs partagées, rechercher des référentiels communs.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Ibid, p 4

<sup>22</sup> Ibid. p 4

<sup>23</sup> Ibid. p 4

#### **4.3.4- Les conflits d'intérêts :**

Ils peuvent résulter de divergences d'intérêts matériels ou ressentie entre partenaires volontaires ou involontaires. Parmi les interventions possibles : concentrer la relation sur les intérêts, coopérer sur les points d'intérêts commun, rechercher des critères objectifs d'évaluation des intérêts, rechercher des moyens d'élargir les ressources ou les possibilités, rechercher des échanges à différents niveaux.<sup>24</sup>

### **5. Les formes de conflit :**

#### **5.1-Première forme :**

##### **5.1.1-Le conflit réaliste :**

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

##### **5.1.2-Le conflit irréaliste :**

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

Dans la réalité, les conflits s'accompagnent souvent de sentiments irréalistes qui au premier regard, n'ont pas le lien direct avec l'objet du conflit. Une sorte d'escalade affective plus ou moins respectueuse prend une proposition exagérée par rapport aux enjeux avoués. Ces sentiments pour la plupart négatifs, sont le plus souvent hérités de situations antérieures désagréable dans lesquelles les

---

<sup>24</sup>Ibid. p 4

individus qui essuyé des humiliations, des affronts, des vexations ou des exactions de toutes sortes. Ils jugent qu'ils ont été lèsés, a juste titre ou non, et le conflit même s'il parait justifie, peut se colorer de sentiments et de ressentiments qui peuvent nuire a la clarté des débats.<sup>25</sup>

### **5.1.3- Le conflit larvé :**

Il arrive que vous perceviez dans le service ou l'équipe un malaise constant manifeste par de passages à l'acte, des absents répétées 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. Ils absorbent beaucoup d'énergie chez les responsables et leurs subordonnes. Ceux-ci ne parlent pas, posent pas les vrais questions parce qu'ils craignent de blesser autrui, de rompre un semblant d'harmonie ou d'entente. Ils gardent leurs masques de bienséance. Ils ne Sentent pas sécurise par leurs hiérarchies. C'est une position d'attente difficile. Parce que personne ne sait par quel bout prendre le problème, A ce stade, les problèmes et les différentes sont parents, incontestable. Ils sont connus de tout le service ou de toute l'équipe. Ils sont alimentes par des oppositions de points de vue ou d'intérêts entre deux personnes. Mais, comme les protagonistes ne sont pas manifestes clairement, ils sont mal identifiés. La on n'ose pas encore parler de conflit, pour la bonne raison qu'il n'a pas encore éclate.

Un conflit larve peut aussi se manifester par une forme particulière de contestation. Par exemple ; une équipe de travail a établi depuis longtemps des normes de performances inferieurs a celles demandes par sa direction. Cette forme de contestation est très fréquente dans les entreprises ou il y a un fausse creuse entre les équipes et la direction a cause d'un conflit en communication.

---

<sup>25</sup> BREAD Richard et autres. OP CIT. p24.

## **5.2-Second forme :**

### **5.2.1- Le conflit ouvert :**

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

Les conflits ouverts ont au moins le mérite d'être connus : les protagonistes sont identifiés et ils ont chacun de bonnes raisons d'être mécontents du comportement de l'autre. Il est difficile à un observateur extérieur de démêler le vrai de faux, tant les deux parties affirment détenir la vérité. Elles sont d'ailleurs complètement convaincues de leur bonne foi et de leur juste cause. Les positions des uns et des autres durcissent. Ils cherchent des alliés que s'ils ne gardent pas eux-mêmes une bonne distance, ce laissent totalement influencer et subjugués. Il en résulte alors une guerre de clans qui ne vaut pas mieux.<sup>26</sup>

## **6. Les phases du conflit au travail :**

### **1. La phase d'accumulation des tensions :**

La phase d'accumulation des tensions ou de détérioration du climat social, mène d'une situation normale à une situation de quasi-conflit. Cette phase est plus ou moins longue. Elle est cependant inexistante quand le conflit surgit à la suite d'un événement ou une décision inopinée.

Cette phase est souvent initiée par la rupture d'un l'équilibre préexistant. Les changements de personnes, la transformation de l'environnement entraînant de

---

<sup>26</sup>Ibid. P 25.

nouvelles contraintes, la sortie d'une période économique difficile, les modifications de l'organisation, constituent autant de ruptures qui peuvent engendrer un syndrome conflictuel. Des comportements, des faits, des irritants que l'on jugeait jusque-là anodins ou que l'on supportait en silence, prennent alors aux yeux des salariés une nouvelle signification. Inquiétude, spéculation en faits réels s'entremêlent pour tisser un écheveau qui finit par rendre insupportable la continuation de la situation existante.<sup>27</sup>

## **2. le déclenchement du conflit :**

Un conflit peut être un réactif ou proactif. Dans les conflits spontanés, les frustrations, les insatisfactions individuelles s'accumulent. Cette accumulation génère des tensions entre les salariés, entre les salariés et les maîtrise, entre le personnel de différents services. Les incidents se multiplient. Un déclencheur vient polariser l'ensemble de ces tensions dans une direction commune et le conflit collectif survient.

Le déclencheur peut être un événement fortuit mais jugé insupportable, tel qu'une réflexion ou une sanction, une injustice, une information faisant office de révélateur. La polarisation se fait sur une demande emblématique ou un bouc émissaire.<sup>28</sup>

## **3. La phase d'installation du conflit :**

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

---

<sup>27</sup> LANDIER Hubert. OP CIT, p 170.

<sup>28</sup> Ibid. p 171

---

particulier venant de fédérer les réclamations éparses. Une intervention judicieuse et diligente peut encore contenir le conflit dans l'œuf :

- soit en traitant le problème immédiatement :
  - En supprimant les causes du déclenchement du conflit.
  - En précisant la cause du mécontentement et en prenant les mesures qui permettront de le traiter.
  - En expliquant la situation par la concertation et la discussion.
  - En apaisant les esprits en s'engageant à étudier le problème et à y remédier dans un esprit de concertation ;
- Soit en tenant de contenir le développement du conflit par la persuasion :
  - En dépassionnant et en revoyant les problèmes aux instances de représentation concernées.
  - En minimisant les faits et en mettant en avant d'autres objectifs plus importants et fédérateurs.
  - Ou, au contraire, en dramatisant les choses afin de déstabiliser les esprits les plus échauffés.

Si la résorption du conflit dans les premiers heurs n'aboutit pas, celui-ci risque de s'installer dans la durée. Il convient alors d'être très attentif aux indices susceptibles de donner des indications sur la tournure prise par les événements : assemblée générale, intervention des délégués syndicaux, etc.<sup>29</sup>

#### **4. La phase de développement du conflit :**

Se traduit par élargissement du conflit, dans cette phase, il est toujours difficile de négocier, alors même que les leaders réclament l'ouverture de négociation. Les protagonistes campent sur leur position.

---

<sup>29</sup>Ibid. p 173.

---

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

Une première rupture dans le rythme de développement du conflit intervient lorsque les salariés grévistes s'interrogent sur l'efficacité de l'action engagée. Cette interrogation peut intervenir sous l'effet :

- De l'écoulement du temps et de la prise de conscience de la perte de rémunération entraînée ;
- D'initiatives prises par la direction de l'entreprise, qui ont pour résultat de modifier les conséquences de la grève ;
- D'une maturation des esprits lors de contacts formels ou informels entre grévistes, direction et encadrement.

Des interrogations génératrices de dissensions peuvent alors apparaître et le souci de cohésion des grévistes autour d'une tactique efficace peut se traduire :

- Par la recherche d'un élargissement du conflit à d'autres catégories professionnelles ou d'autres sites, quitte à infléchir le contenu revendicatif de leur action ;
- Par un durcissement du conflit dans le contenu revendicatif et dans la nature du mouvement, qui débouchera alors sur une escalade.

Sinon, le conflit peut alors s'enliser et s'orienter vers un étiolement progressif.<sup>30</sup>

### **5. La radicalisation ou l'escalade :**

L'escalade qui va mener au paroxysme du conflit survient lorsque les personnes qui sont en conflit perdent confiance dans l'efficacité des formes

---

<sup>30</sup> Ibid. p 174.

d'action qu'ils ont menées jusqu'alors, sentent la lassitude s'emparer d'une partie d'entre eux, ou lorsqu'ils cherchent à réagir à des initiatives de la direction qui entament les moyens de pression dont ils disposent. Elle peut être parfois le fait de la direction de l'entreprise en vue de déloger les personnes qui sont en conflit d'une position d'une position de force. C'est une sensation de lassitude qui peut prendre divers forme :

- Une action ciblée sur un point stratégique telle que l'occupation du centre informatique, des accès de l'entreprise en vue de faire obstacle à la circulation des moyens de transports, d'un magasin central afin de retenir des matériels indispensables, etc. ;
- La séquestration de cadres dirigeants pour tenter d'obtenir une décision sous l'influence d'une pression physique ;
- Une pression accentuée sur une partie du personnel pour élargir l'impact du conflit.
- Une action spectaculaire à l'extérieur de l'entreprise, telle que le barrage d'une route ou d'une voie ferrée, ou encore la neutralisation d'un péage d'autoroute.
- Enfin, l'escalade peut prendre la forme d'une violence sur soi même au travers d'action telles qu'une grève de la faim au l'enchaînement de militants sur un lieu symbolique.<sup>31</sup>

### **6. Le reflux et la sortie de conflit :**

Dans la phase de reflux, le risque majeurs est d'être confronté a des logiques de fuite en avant qui peuvent déboucher sur des incidents graves, sur un rebondissement du conflit ou sur une sorties de conflit longue et pénible qui laissera ensuit des séquelles s importantes à l'issue des événements.

---

<sup>31</sup>Ibid. p 176.

---

C'est évidemment dans cette phase de reflux que les conditions sont réunies pour une négociation favorable. Si le conflit est passé par des phases difficiles, il faudra rétablir le dialogue au travers de reprises de contact qui peuvent être rugueuses dans un premier temps. L'art du négociateur sera alors de dépasser les conflits de personnes et les incompréhensions qui n'ont pas manqué de se développer dans les phases précédentes, de se dégager de la problématique revendicative et de relativiser les points de vue des uns et des autres afin de proposer des éléments de solution ou une méthodologie pour traiter les problèmes qui se révèlent être à la source de la discorde.<sup>32</sup>

### **7. La période post- conflit :**

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

- La grève ne doit pas s'instaurer comme le monde habituel et efficace de traitement des problèmes et des dysfonctionnements ;
- Les problèmes de fond qui sont sous-jacents aux tensions doivent faire l'objet d'un traitement approfondi, et il convient de proposer des solutions même si elles ne sont pas parfaites ;
- Les engagements unilatéraux ou les accords négociés qui ont permis de sortir du conflit doivent être strictement respectés, condition indispensable pour rétablir la confiance réciproque ;
- Le dialogue social doit être rétabli avec au moins une parties militants syndicaux afin d'éviter que ne se développe un climat de guerre de tranchées.

Un conflit mal terminé suscite de l'acrimonie et un désir de revanche. Enfin le conflit lui-même doit faire l'objet d'une analyse fine. La cellule de gestion de

---

<sup>32</sup>Ibid. p 179.

---

crise doit passer au crible son action, la façon dont a été gérée la situation et réagir aux situations délicates en s'aidant du regard d'observateurs judicieux.<sup>33</sup>

### **7. Les composantes d'un conflit :**

Le conflit se représente par trois composantes principales qui sont l'objet du conflit, le pouvoir et les émotions :

#### **1. L'objet du conflit :**

« Dans le milieu de travail, l'objet du conflit concerne la tâche elle-même ou le processus selon lequel la tâche est réalisée. Toutes les idées ou les opinions relatives à la tâche peuvent être objet de conflit. Par ailleurs, la manière dont la tâche doit être accomplie peut aussi devenir conflictuelle, ce qui s'appelle le conflit de processus. Les conflits de processus dégénèrent plus facilement en conflits personnalisés que les conflits d'avantage centrés sur la tâche elle-même, en effet, les conflits liés au processus touchent plus directement les habiletés et les styles personnels de communication ainsi que les relations du pouvoir.»<sup>34</sup>

#### **2. L'émotion :**

« Les dimensions affectives, émotionnelles et irrationnelles sont toujours présentes, à divers degrés, dans les conflits interpersonnels, dès lors, il arrive que l'objet du conflit bien que réel, ne soit que le symptôme d'un fort conflit émotif, dans le langage courant, on parle, à tort d'ailleurs, de conflit de personnalité. A tort puisque les personnalités différentes ou opposées peuvent donner lieu aussi bien à l'attraction qu'à l'antipathie. Il arrive, assez souvent, que d'anciens bons amis soient, à présent, des ennemis irréductibles, par ailleurs quand deux personnes sont incapables de régler les différences qui opposent

---

<sup>33</sup> Ibid. p 181.

<sup>34</sup> CORMIER Solange. Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail, presses de l'université de Québec, Canada, 2004, p 10.

---

elles deviennent hostiles à tout ce que fait l'autre, ce qui les amène à croire que c'est la personnalité qui insupportable. De forts sentiments négatifs indiquent le conflit comporte une composante émotive important. Les réactions affectives sont parfois rationalisées sous forme de jugement ou d'indignation, par ailleurs l'expression émotive dans une situation conflictuelle varie selon les cultures et les sous cultures. Ainsi une personne peut éprouver une émotion très intense et continuer d'exercer contrôle sur son expression. Deux réactions affectives particulièrement présentes dans une interaction conflictuelle, servent à nourrir le processus d'escalade ; la colère et le mépris, souvent confondues, ces réactions affectives sont portant très différents ; le mépris est une émotion froide, un sentiment par lequel l'individu assume et démontre sa supériorité sur l'autre. La colère est une émotion chaude plus souvent associée à la peine de ne pas avoir été trainé comme on estimait devoir l'être ».<sup>35</sup>

### **3. Le pouvoir :**

« Le pouvoir donne lieu à des réactions mitigées, il séduit et attire tout à la fois. Le pouvoir est souvent associé à l'idée de force, de contrôle, d'intimidation et de manipulation. Vu sous cet angle, il provoque souvent des réactions négatives. On peut envisager le pouvoir dans une autre perspective qui est celle de l'autonomie, dans cette optique le pouvoir correspond à la prise en charge de sa vie de façon responsable. A cette fin le pouvoir se définit comme l'habileté à obtenir ce que l'on veut dans l'environnement, compte tenu de ce qui est disponible. Sous cet angle, le pouvoir est vu comme une disposition personnelle impliquant que chaque personne est entièrement responsable de l'atteinte de ses objectifs. Le pouvoir apparaît comme un processus conduisant à l'obtention de résultats valorisés. Par conséquent, la première étape sur la route du pouvoir personnel consiste à savoir précisément ce que l'on veut. Un deuxième élément

---

<sup>35</sup>ibid. p 13.

---

de pouvoir personnel implique que l'exercice efficace du pouvoir n'est possible que si l'on possède une connaissance juste de l'environnement. Quand il s'agit de conflit. Le pouvoir est fondamental car les attributions du pouvoir sont au cœur de toute compréhension du conflit. Les conflits sont un produit dérivé du pouvoir et de privilège qui sont associé. A la limite on pourrait voire tout conflit comme une lutte de pouvoir d'inscrivant dans un contexte sociale plus large de répartition des ressources, des privilèges et des droits. »<sup>36</sup>

### 8. Les causes des conflits :

- **Sur les faits** : les faits sont perçues d'une manière différente parce que les yeux qui observent ces faits ne sont pas les mêmes.
- **Sur les causes** : les personnes ne donnent pas les mêmes explications d'un phénomène. Chacun interprète les causes par système de référence personnel.
- **Sur les objectifs** : les parties prenantes ne sont pas d'accord sur les buts à atteindre ; s'accorder sur des objectifs communs n'est pas facile.
- **sur les moyens** : faut-il manœuvre comme ceci ou comme cela ? il y a désaccord sur les méthodes ou les outils à employer, les tactiques différent.
- **Sur les valeurs** : sur le plan moral, politique, idéologique sur celui des principes, les valeurs divergent, les critères d'évaluation ne sont pas identiques.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup>Ibid. p 11.

<sup>37</sup> STERN Patrice, MOUTON Jean, la boîte à outils de la négociation, édition Dunod, paris, 2010, p4.

**9. Les conséquences du conflit :****1. Les conséquences constructives :**

Lorsqu'une situation est source d'insatisfaction pour l'une des parties' on verra surgir les bases d'un conflit. Si les membres de l'entreprise n'acceptent plus les méthodes en vigueur, s'ils perçoivent de l'injustice ou remettent en question ses objectifs, leur insatisfaction se traduira par un conflit. De plus, leur opposition manifeste amènera une réaction des autres membres et, plus encore, de la direction. Des questions seront posées, des suggestions seront faites, des solutions seront proposées. Cette effervescence débouchera sur des changements. Si les conflits sont évités dans une optique de conservatisme, d'uniformité ou de stabilité, les nouvelles idées feront difficilement leur chemin. Le conflit est donc une étape nécessaire au changement et sa gestion est primordiale afin de structurer les oppositions et ainsi de favoriser la désescalade conflictuelle par le biais du partage d'une identité commune.

Pour que le conflit puisse engendrer des conséquences positives, il est nécessaire que deux conditions soient remplies : premièrement, le conflit ne doit pas mettre en péril la survie de l'organisation et, deuxièmement, il doit exister à l'intérieur de l'entreprise un encadrement favorisant la gestion des conflits. Un tel encadrement peut prendre diverses formes (cercle de qualité, arbitrage des plaintes et des griefs, politique de portes ouvertes, ombudsman, programme d'aide aux employés, etc.), mais doit prioritairement viser l'expression du conflit et proposer des pistes de solution. Lorsqu'un conflit est maîtrisé, il en découle des avantages pour l'organisation, notamment une plus grande ouverture d'esprit, un accroissement de la créativité, la création d'une solidarité

et l'engagement des travailleurs. Ce sont là autant d'aspects positifs pouvant résulter d'une résolution constructive d'un conflit.<sup>38</sup>

## **2. Les conséquences destructrices :**

Certains conflits donnent lieu à des réactions extrêmes. Ces conflits ont évidemment des répercussions négatives sur la vie interne de l'organisation. S'ils durent trop longtemps, on peut voir apparaître de l'hostilité ou de la violence engendrée, entre autres, par un processus d'escalade aboutissant au durcissement des positions initiales. Toute forme de collaboration devient alors impossible, et c'est l'ensemble de l'organisation qui en souffre.

Enfin, les conflits majeurs provoquent une nette réduction de la confiance mutuelle. Chacun des membres de l'organisation abandonnera les objectifs du groupe pour se consacrer exclusivement à ses objectifs personnels. Les arguments de la raison seront oubliés au profit de l'émotivité et les possibilités de le résoudre s'amenuiseront d'autant. De plus, un conflit non résolu peut entraîner une démobilisation des travailleurs, un bris du lien de confiance, de l'absentéisme, de l'hostilité interpersonnelle ainsi qu'une grande sensibilité à toutes les situations conflictuelles futures.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup>DOLAN Shimon et autres. OP CIT, p207.

<sup>39</sup> Ibid. p 207.

**Section 2 : la gestion des conflits dans l'entreprise :****1. Les méthodes de résolution des conflits :****1.1- la négociation :****1.1 .1-Définition de la négociation :**

Christophe Dupont donne de la négociation une vue beaucoup plus pragmatique : « la négociation est l'activité mettant en présence deux ou plusieurs parties (individus, groupes, délégations) 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 ». Est un processus de décision parmi d'autres ; elle est loin d'en représenter la majorité bien qu'elle y occupe parfois une place décisive ; elle a une finalité qui est de trouver une ou des solutions à des situations qui risquent, soit de se maintenir ou tomber dans des impasses conflits, soit de pouvoir aboutir. Elle n'est ni omnipotente ni un subterfuge. Elle a des avantages mais aussi des inconvénients. Elle peut, dans certains cas, être un mode à privilégier, par rapport à d'autres systèmes de décision, elle peut aussi, dans d'autres cas, ne pas remplir les conditions voulues d'opportunité ou d'efficacité ». <sup>40</sup>

Est un « échange de vue destiné à éviter l'affrontement et à orienter la relation vers la recherche de points d'accord. Elle prend en compte la satisfaction mutuelle des besoins des protagonistes. C'est une forme de dialogue qui permet de traiter le conflit en le dépassionnant ». <sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> AUDEBERT Patrick. **La négociation applications professionnelles**, édition d'organisation, paris, 1995, p34

<sup>41</sup> CARE Christophe. OP CIT, p 163.

---

La négociation est un processus dans la quelle deux ou plusieurs parties s'échangent des biens ou des services, en essayant de se mettre d'accord sur la valeur de cette échange ». <sup>42</sup>

### 1.1.2- La spécificité de la négociation des conflits :

Le besoin de négocier la solution d'un conflit implique l'existence d'un conflit. En pratique, pour le négociateur, cela signifie qu'il va devoir travailler avec un vécu douloureux qui aura, le plus souvent, fait naître des frustrations chez une partie au moins et fait apparaître une certaine agressivité entre les différentes parties. <sup>43</sup>

- **Un vécu**

Le conflit ne naît pas de rien. Il naît de faits, de paroles, d'attitudes qui sont compris à tort ou à raison, par une partie comme les entraves à sa volonté, ce peut d'ailleurs être la simple volonté de vivre paisiblement avec ce qu'on a et comme on est-pour qu'il y ait un conflit, il faut que les parties aient toutes vécu quelque chose qui les oppose. <sup>44</sup>

- **Une souffrance**

Ce vécu est terminé dans une souffrance, lorsque existe clairement une victime et coupable, il y a évidemment une souffrance de la victime, cela est évident, il existe aussi et il est très important de la comprendre, une souffrance du coupable. Le coupable souffre d'être menacé de sanction. La sanction ou la réparation seront lourdes à supporter. Elles lui causeront une souffrance en elle-même, cette idée n'est pas sympathique, on veut que le coupable paie et se taise. Mais il s'agit de négocier, obtenir le consentement des deux parties, y compris

---

<sup>42</sup> Stephen Robbins et autre. **Comportement organisationnels**, 16<sup>ème</sup> éd Pearson, France, 2014, p 496.

<sup>43</sup>GARBY Thierry. OP CIT, p15.

<sup>44</sup> Ibid. P 16.

celui du coupable. Il faut donc comprendre d'abord ce qui peut le décider, lui aussi, à donner son accord. Le premier facteur susceptible de provoquer le consentement, c'est le soulagement de la souffrance subie.

La plupart des négociateurs de conflits le savent très bien mais ils s'emploient à menacer le coupable de toutes les poursuites et sanction possibles en espérant ainsi le faire céder. Ce faisant, ils obtiennent généralement l'effet inverse. La menace formulée par le négociateur adverse appelle une réaction. Elle exige que celui qui la reçoit, renvoie la balle et menace à son tour. On entre dans la spirale contentieuse.

Il y a beaucoup plus à gagner à prendre en considération la souffrance existant où se noue la négociation et à l'évaluer. Plutôt que de dire « vous verrez ce que je vais vous faire subir », il vaut mieux adopter une attitude compatissante : « vous voilà dans les beaux draps ! que pensez-vous pouvoir faire pour vous en tirer ? ».

Le plus souvent, dans une négociation de conflit, il n'y a pas clairement de victime ni de coupable. Il y a des personnes que les circonstances opposent sans qu'elles le souhaitent. Toutes ces personnes (physiques ou morales) souffrent d'une douleur également respectable, même si elle varie d'intensité de l'une à l'autre, même si une des parties paraît être à l'origine du problème.

Pour pouvoir de découvrir où se situent les points d'accord possibles, c'est-à-dire pour apprendre ce qui peut emporter le consentement de l'autre partie, il faut d'abord connaître la nature et l'intensité de la souffrance que lui cause le conflit.

Cette souffrance n'est jamais nulle. Celui-là même qui vous a fait tomber dans un piège a quelque chose à gagner : que cela n'entraîne ni représailles ni conséquence. Cette inquiétude peut être bien faible par rapport au dommage

qu'il a causé. Cela n'en constitue pas moins un levier de négociation pour l'amener à la table de négociation ou pour obtenir son consentement voire des propositions de sa part.<sup>45</sup>

- **Un affrontement- la spirale contentieuse**

Cette souffrance subie se traduit généralement par le désir, plus ou moins avoué, d'en infliger une autre à la partie qu'on rend responsable de son malheur, même si ce désir n'existe pas à l'origine, il se manifestera vraisemblablement dans la négociation. De nombreux mauvais négociateurs aiment pratiquer une stratégie de terreur exigences, en balayant d'un revers de la main toutes les considérations des autres parties. Ceci n'a d'autre effet que de convaincre celui qui parle et de braquer celui qui entend. Celui-ci ne pense désormais plus qu'à réagir. Il se raidit au lieu de s'assouplir.

La négociation d'un conflit commence ainsi très habituellement par un affrontement. On aboutit donc rapidement à la spirale contentieuse décrite dans l'introduction tout mouvement d'une partie est ressenti comme une agression par les autres qui souhaitent aussitôt réagir par le plus violent possible.<sup>46</sup>

- **Eclaircir l'horizon, (re) créé la confiance**

Le premier devoir du négociateur de conflit est d'empêcher que cette spirale contentieuse s'amorce et, si c'est le cas, de la casser.

Pour cela, il faut comprendre que le premier besoin d'une partie dans n'importe quelle négociation est de percevoir de la considération de la part de son ou ses interlocuteurs. Sans ce sentiment. La confiance nécessaire à un accord et à son exécution n'apparaître jamais. On ne pourra même pas voir émerger le désir d'un accord. Les parties souhaitent l'affrontement comme un

---

<sup>45</sup> Ibid. p16 /17.

<sup>46</sup> Ibid. p17.

---

soulagement, comme le moment où elles seront enfin débarrassées du conflit dont les avocats ou les militaires s'occuperont.

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

- a) Il faut permettre à la frustration, à la souffrance de l'autre de s'exprimer et montrer qu'on la prend en considération. Ceci n'interdit pas d'exprimer ses propres émotions. Bien au contraire, cela le permet car celui qui aura été entendu, sera beaucoup plus prêt à vous entendre ;
- b) Il faut capitaliser sur le vécu positif antérieur, s'il en a existé un. En amenant les parties à évoquer ce qui a été le meilleur dans leur relation antérieure, on crée un climat de détente et on insinue qu'une relation apaisée est possible voire crédible ;
- c) Il faut marquer qu'on croit ou qu'on voudrait un accord. C'est en montrant à l'autre que vous avez besoin et envie d'avoir confiance en lui que vous l'amènerez à mériter votre confiance.<sup>47</sup>

- **Les trois issues : résoudre, recrée la relation, créer une autre relation**

La négociation d'un conflit connaît trois types d'issues :

- a) La résolution du conflit : elle consiste à donner partiellement satisfaction à chacune des parties sur leurs réclamations ou sur d'autres points qui les satisfassent. On peut soit partager le champ de blé, soit l'attribuer à une partie qui financera l'acquisition du moulin par l'autre ;
- b) On peut recréer la relation. Si la querelle ne s'est pas envenimée au point de rendre la relation impossible, si le conflit était né de circonstances passagères ou de malentendus, la relation antérieure peut être recréée à l'identique ou sous réserve de modifications. Cette solution n'empêche

---

<sup>47</sup> Ibid. p17

d'ailleurs pas qu'une partie reçoive une indemnisation pour le préjudice qu'elle a subi du fait du conflit ;

- c) On peut recréer une autre relation dans le cas où la confiance a subsisté entre les parties ou a été recréée dans la négociation et où les parties reconnaissent que leur ancienne relation n'est plus appropriée et qu'elles ont intérêts à en nouer une autre. A nouveau, cette solution n'empêche pas qu'une partie soit indemnisée pour le préjudice qu'elle a subi du fait du conflit. Ce sera typiquement le cas lorsqu'un employé licencié deviendra collaborateur externe ou sera réembauché pour de nouvelles fonctions.

Ces trois issues sont les seules possibles à la négociation d'un conflit. Une des premières tâches du négociateur de conflit sera de détecter là ou les quelles sont possibles et souhaitables. <sup>48</sup>

### **1.1.3- Processus de négociation :**

Ce processus est décomposé en Cinq étapes : préparation et planification, définition des règles du jeu, éclaircissement et justification, tractations et résolution du dilemme, conclusion et mise en œuvre.

#### **1. Préparation et planification :**

Avant d'entamer la négociation, il faut préparer le terrain. Quelle est la nature du conflit ? Quels sont les événements qui ont abouti à cette situation ? Qui sont les personnes impliquées, et comment perçoivent-elles le conflit ? Qu'attendez-vous de cette négociation ? Quels sont vos objectifs ? On aura souvent intérêt à consigner les objectifs sous forme écrite et à développer tout l'éventail des issues possibles à peine acceptable à très positive. Afin de focaliser au mieux son attention. On prépare également une évaluation des objectifs potentiels de la partie adverse. Que risque-t-elle d'exiger ? Doit on

---

<sup>48</sup> Ibid. p18.

---

s'attendre à ce qu'elle campe sur les susceptible de poursuivre ? Quelles concessions serait-elle prête à accepter ? Quand vous êtes en mesure d'anticiper les manœuvres de l'adversaire vous disposez d'une arme supplémentaire pour contrer ses arguments et lui proposer des chiffres et des faits favorables à vos intérêts. Une fois que toutes les informations utiles en été rassemblées, il convient d'élaborer une stratégie, c'est ce que font aussi les joueurs d'échecs : face à n'importe quelle situation, ils savent à l'avance comment ils vont réagir. Pour définir votre stratégie, vous devez en premier lieu déterminer votre BATNA (best Alternative To a Negotiated Agreement, ou « meilleur alternative à un accord négocié », et celui de l'adversaire. Le BATNA correspond à l'accord le moins avantageux que vous êtes disposé à accepter. Toute offre supérieure sera donc préférable à une impasse inversement, vous n'aurez aucune chance de conclure la négociation tant que l'autre partie n'aura pas obtenu à son tour un compromis supérieur à son propre BATNA.

En revanche, si vous entamez les pour parler en ayant déjà une bonne idée du BATNA de votre interlocuteur, vous aurez peut-être la possibilité de le rabaisser.

## **2. définition des règles du jeu :**

Après avoir planifié les choses et développé une stratégie, il est temps de fixer avec l'autre partie les règles du jeu et les procédures que vous entendez à suivre. Qui sera chargé de négocier ? dans quel lieu la négociation se déroulera-t-elle ? Le cas échéant, quelles sont les contraintes de temps qui s'appliqueront ? Quelles restriction va-t-on définir quand aux sujets abordés ? A-t-on prévu une procédure spécifique en cas d'impasse ? Durant cette phase, les parties impliquées feront connaître, en outre, leurs propositions ou leurs exigences de départ.

### **3. Eclaircissement et justification :**

Lorsque les positions initiales des uns et des autres ont été présentées, chacune des parties doit expliquer, détailler, clarifier, défendre, et justifier la sienne-inutile ici d'engager la confrontation. Il s'agit plutôt d'apporter des informations sur les questions que l'on s'est posées, de souligner l'importance qu'elles revêtent, et de préciser le cheminement qui a conduit à la demande exposée.

### **4. Tractations et résolution du dilemme :**

Les marchandages successifs, dans l'optique d'aboutir à un accord, constituent l'essence même de la négociation. Chacune des parties sera sans aucun doute amenée à faire des concessions.

### **5. Conclusion et mise en œuvre :**

L'ultime étape du processus de négociation correspond à la formalisation de l'accord auquel on est parvenu, et à l'élaboration des procédures nécessaires pour assurer sa mise en œuvre et son contrôle. Pour les négociations les plus importantes. Discussions salariales, achats immobiliers ou conditions d'embauche d'un cadre supérieur- un contact en bonne et due forme se révélera indispensable. Dans la plupart des cas, cependant, une simple poignée de main suffit. <sup>49</sup>

#### **1.1.4- Les stratégies de négociation :**

Il existe deux grandes approches en matière de négociation :

La négociation distributive et intégrative.

---

<sup>49</sup> Stephen Robbins et autre. OP CIT, p501/502.

- **La négociation distributive:**

Renvoi aux stratégies, aux tactiques mises en œuvre dans un contexte de divergence d'intérêts, où les parties cherchent à maximiser leurs gains. Tout s'ordonne autour de la zone et des points d'accord, sur la base d'un jeu à somme nulle (tout gain de l'une équivaut à une perte pour l'autre).<sup>50</sup>

C'est une négociation qui vise à diviser une ressources fixe et donc à somme nulle, dans le quelle tout gain enregistré par l'un des parties se traduit par une perte chez l'autre. Elle comprend des gagnants et des perdants.<sup>51</sup>

- **La négociation intégrative:**

Orientée vers l'atteinte d'objectifs communs, dans un contexte où les intérêts des parties sont convergents (ou complémentaire) et s'inscrivent dans une démarche de type « résolution de problèmes », telle qu'elle fut modélisée par March et Simon dans leurs travaux sur la rationalité dans les organisations, les stratégies et tactiques sont réputées reposer sur la coopération, la confiance réciproque et la recherche de solution mutuellement acceptable.<sup>52</sup>

C'est une négociation dans laquelle il existe au moins une possibilité d'accord qui ne lèse aucune des deux parties, voire qui permet d'aboutir a une solution gagnant/gagnant.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup>BOURQUE Reynald et autre. OP CIT, p 37.

<sup>51</sup> Stephen Robbins. OP CIT, p 497.

<sup>52</sup> BOURQUE Reynald et autre. OP CIT, p 37.

<sup>53</sup> Stephen Robbins et autre. OP CIT, p 499.

### 1.1.6- Les techniques de négociation :

#### ➤ Techniques liées au maniement de l'objet

Bien qu'elles aient toutes le même objectif, à savoir se servir des objets pour négocier, ces techniques sont classifiables en trois grandes catégories :

#### 1. Les techniques majeures :

- La technique point par point :

Cette technique, appelée plus communément « salami » par analogie à des « tranches » que l'on coupe, consiste soit à découper la négociation par objets, c'est-à-dire que l'on discute chaque objet les uns après les autres, soit à couper correctement un objet en une suite de petits objets que l'on va négocier également point par point ; dans ce dernier cas, on parlera de fragmentation de l'objet.

Autrement dit le « point par point » consiste à traiter chaque point de la négociation (chaque objet) séparément et successivement sans établir de lien entre eux ; ce qui peut être illustré par le deuxième principe du philosophe Descartes : « diviser chacune des difficultés que j'examinerai en autant de parcelles qu'il serait requis pour les mieux résoudre. »

Cette technique est très utilisée dans la culture latine et plus particulièrement par les français parce qu'elle correspond bien à notre culture très cartésienne et à notre éducation.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> AUDEBERT Patrick. OP CIT, p 213.

- **La technique du donnant/donnant ou « paquet »**

La technique du « donnant/donnant », appelée aussi technique du « paquet », consiste à aboutir à la définition d'une solution d'ensemble, obtenue par un échange de concessions et/ou d'avantages et/ou de répartition des coûts ou des risques en tenant compte des priorités différentes des parties.

Pour arriver à cette solution d'ensemble, les négociateurs devront établir des liens entre les problèmes et les objets en discussion ; par exemple, le prix est aussi bien lié à la qualité du service qu'aux conditions de paiement, etc.

Autrement dit le « donnant/donnant », par rapport au « point par point » qui négocie point par point, va lier deux ou plusieurs objets entre eux, d'où le nom technique du « paquet ».

Un bon exemple de « donnant/donnant » nous est donné par la négociation entre le ministre des transports et les compagnies maritimes.<sup>55</sup>

- **La technique de l'élargissement :**

L'élargissement peut s'entendre de deux grandes manières. D'une part les négociateurs peuvent ajouter aux objets de la négociation existants des clauses complémentaires et/ou supplémentaires non prévues dans la négociation initiale ; ils peuvent également rechercher des contreparties ou des compensations qui ne sont pas nécessairement liées aux objets. D'autre part, les partenaires pourront dépasser les difficultés par une redéfinition du problème, des procédures ou des normes ; autrement dit le négociateur va changer les règles du jeu, imposer une « nouvelle donne ».

L'élargissement peut aller beaucoup plus loin à tel point que l'objet même de la négociation subit une véritable mutation ; dans de nombreux cas, des

---

<sup>55</sup>Ibid. p 221.

---

entreprises qui discutaient d'un contrat commercial ont transformé l'issue de la négociation en une alliance ou une joint-venture.

D'une manière simplifiée, la technique de l'élargissement fait entrer dans la négociation des éléments qui n'étaient pas inscrits ni inclus dans le domaine initial de la négociation.<sup>56</sup>

- **La technique du faux pivot :**

Appelée également « pivot factice, »retournement » ou « objectif-leurre », cette technique « consiste à faire apparaître des prétentions ou des objectifs secondaires, voire factices, formulés d'une manière exigeante, qui, face à la réticence ou au refus de la partie adverse d'offrir les concessions importantes de plus en plus coûteuses, sont ensuite abandonnés au bénéfice des véritables objectifs ». <sup>57</sup>

- **Les techniques mineures**

- **La globalisation :**

La globalisation consiste à convertir l'ensemble des objets dans une mesure unique, une enveloppe globale. Cette technique sera souvent utilisée lorsque les objets seront à majorité quantifiable, c'est-à-dire transformables en coûts et/ou en prix. Dans ce cas, les avantages et les coûts seront calculés et les arbitrages entre objets de la négociation seront ensuite négociés à l'intérieur de l'enveloppe sur laquelle les négociateurs se seront mis d'accord. Autrement dit, les négociateurs vont agir en général en deux temps : en premier, ils vont discuter et se mettre d'accord sur une enveloppe globale (par exemple un budget, un projet)

---

<sup>56</sup>Ibid. p 225.

<sup>57</sup>Ibid. p 229.

---

et ensuite ils vont faire de la répartition (affectation de ressources) à chaque objet contenu dans l'enveloppe globale.<sup>58</sup>

- **Le bilan :**

C'est une technique ingénieuse qui permet au négociateur qui l'utilise, de dresser « pas à pas » la balance entre les coûts des concessions qu'il fait et les avantages qu'il reçoit. En évaluant habilement les uns et les autres, il réclame à son partenaire un équilibre.

Christophe Dupont va encore plus loin dans l'analyse : « la forme la plus sophistiquée de cette technique est celle qui consiste à faire établir par l'autre partie les prétentions de celle-ci et de les traduire immédiatement en termes valorisateurs d'avantages pour elle et en termes pénalisateurs pour soi. » cette première partie du bilan constitue en quelque sorte « l'actif » de la partie adverse : vient alors la seconde phase de la négociation où la partie ayant pris l'initiative du bilan décrit le « passif » de la partie adverse sous la forme de l'équilibre nécessaire entre les coûts recensés et les contreparties à accorder.

Le bilan – ainsi présenté – risquant d'être déséquilibré, le négociateur demande à la partie adverse de revoir ses prétentions et/ ou d'accorder les contreparties voulues ». <sup>59</sup> Cette technique exige une très bonne préparation, notamment dans l'anticipation des demandes adverses et de l'évaluation à prévoir en termes de contreparties avant ageasses et mutuellement acceptables.

- **Les quatre marches :**

Cette technique, qui s'apparente plus aux techniques de vente qu'à une technique de négociation demande la construction d'un ou plusieurs argumentaires bien charpentés ; le négociateur va jouer d'une part sur la solidité

---

<sup>58</sup> Ibid. p232.

<sup>59</sup>Ibid. p 234.

---

de ses arguments non discutables et sur l'affectif, puisque la base de la relation sera dans un premier temps de développer l'antagonisme du partenaire et dans un deuxième temps de lui faire peur, et enfin de proposer une solution intermédiaire.

Autrement dit, le négociateur présentera les deux scénarios-catastrophe, c'est-à-dire intolérables, d'abord pour lui puis pour l'autre. Devant l'intolérabilité de ses deux scénarios, il proposera une deuxième marche plus équilibrée en conservant, en repli, la troisième marche.<sup>60</sup>

➤ **Les techniques spécifiques**

• **Les petits pas :**

Cette technique fut rendue célèbre par Henri Kissinger qui l'utilisa dans la négociation Israélo-arabe qui aboutirent à l'accord du Camp David.

Le principe est d'avancer pas à pas, en mettant éventuellement des ultimatums et/ou des dates butoir ; la gestion du temps et le relationnel vont beaucoup jouer dans le maniement de cette technique. Une illustration est donnée par l'article suivant qui dresse les tâches à réaliser à condition que « chaque pas » soit négocié et accepté par l'autre. Toutes les étapes sont loin d'être acquises définitivement ; dans ce genre d'accords, les situations changent très souvent entre chaque étape. C'est bien une démarche « pas à pas ».

• **L'encerclement :**

A l'inverse de la technique des quatre marches qui s'apparente aux techniques de ventes, l'encerclement se rapprocherait plus de la stratégie que de la technique pure. Cette technique est inspirée d'un jeu de société trois fois millénaire : le jeu GO. C'est en chine que fut inventé le « Wei-Qui » ou échecs

---

<sup>60</sup> Ibid. p 235.

---

par encerclement. Ce jeu, très en vogue chez les lettrés chinois, s'est diffusé ensuite en Corée puis au Japon où il devint le jeu de GO.

Il y a similitude de jeu entre le GO, les échecs et les dames, car ils se jouent sur un damier mais une grande différence dans la philosophie du jeu : aux échecs ou aux dames, l'objectif est de « tuer » l'autre, il y a un vivant (le gagnant) et un mort (le perdant) d'où les expressions « échec et mat » et « manger la dame ». Dans le GO, la règle est de dessiner des territoires sur le damier avec ses pions. L'objectif n'est pas de « tuer » l'autre mais de le laisser vivre, éventuellement de l'aider à faire des territoires ; le gagnant est celui a les plus grands territoires.<sup>61</sup>

## **1.2- La médiation :**

### **1.2.1- définition de la médiation :**

La médiation se définit comme l'action de mettre en relation, par un tiers Appelé médiateur, deux personnes physiques ou morales, appelées médiées, sur la base de règles et de moyens librement acceptés par elles, en vue soit de la prévention d'un différend ou de sa résolution, soit de l'établissement ou du rétablissement d'une relation sociale. Elle est dite nommée quand ses protagonistes se désignent eux-mêmes comme médiateurs et médiés, et innommée quand elle s'opère sans être désignée comme telle, ou même est désignée autrement.<sup>62</sup>

La médiation est avant tout un exercice d'intervention sur les relations troublées entre personnes : c'est ainsi qu'elle est définie par ses promoteurs et

---

<sup>61</sup> Ibid. p 237.

<sup>62</sup> BRIANT YVES PALAU de Vincent. La médiation définition, pratique et perspectives, édition Nathan/HER, paris 1999, p 11.

---

ses praticiens. Elle s'est constituée comme mode autonome de résolution des conflits interpersonnels.<sup>63</sup>

Comme le souligne **Jean-Louis Lascaux**, la médiation établit les liens, elle les crée, elle les renoue, les rétablit » sans médiation, la communication peut devenir périlleuse.<sup>64</sup>

Traditionnellement, la médiation est indissolublement liée au conflit dont elle est l'un des modes de règlement. Cependant, de plus en plus de voies se font entendre, pour dissocier la médiation du conflit. Cette conception renouvelée de la médiation est qualifiée de « postmoderne » par certains de ses promoteurs.<sup>65</sup>

La médiation fonctionne à peu près comme la conciliation mais le médiateur n'est pas tenu de rechercher une solution à tout de restaurer la communication, de faire en sorte que les opposants entretiennent une relation plus pacifique en surmontant leurs antécédents. Il s'efforce d'être réaliste, concret et objectif.<sup>66</sup>

### 1.2.2- Les types de la médiation :

- **La médiation privée :**

Se définit comme la mise en relation par un tiers de deux termes ou de deux êtres régis par un statut civil pour traiter des conflits ou nouer un lien social entre eux sur la base de règles qu'ils définissent eux-mêmes, sans que le médiateur puisse imposer de solution ou de forme particulière à la relation. Il s'agit d'une médiation qu'on peut qualifier d'extralégale, en précisant ici que les règles posées par des personnes privées ne sont jamais totalement déterminées par elles. Des règles dites d'ordre public s'appliquent dans tous les cas, parmi les quelles le respect des droits fondamentaux de l'individu.

---

<sup>63</sup> PHILIP Milburn. **La médiation expériences et compétences**, édition la découverte et Syros, paris, 2002.p51.

<sup>64</sup> CLERCLERC PETIT Jean- Marie, **Pratiquer la médiation sociale**, DUNOND, paris, 2002, p55.

<sup>65</sup> MARC rigaux et autre, **Conciliation, médiation et arbitrage**, édition bruylant, 2011, p 12.

<sup>66</sup> Christophe carré. OP CIT. P 185.

- **La médiation publique :**

se définit comme une médiation légale, c'est-à-dire comme la mise en relation d'un individu ou d'un groupe d'individus par un tiers soit avec la puissance publique au statut législatif ou réglementaire, soit sur la base de règles définies par la puissance publique, soit les deux, le plus souvent pour traiter des conflits, sans que la solution dégagée par le médiateur s'impose aux parties.<sup>67</sup>

### **1.2.3-Les méthodes de la médiation :**

#### **1. Le temps de la rencontre :**

Un tiers, reconnu par les parties comme tiers impartial, explique la manière dont la rencontre va se dérouler et précise la portée exacte de son rôle.

#### **2. Le temps du récit :**

Chacune des parties présente son point de vue, successivement et sans interruption, alors que le médiateur écoute et encourage les parties à formuler leurs attentes à l'égard de la médiation.

#### **3. Le temps de la discussion :**

Le médiateur reformule les interventions des parties d'une part en dégageant les principaux problèmes posés et d'autre part en suggérant des pistes de résolution soumises à la libre discussion des parties. Il peut intervenir dans la discussion pour en préciser les termes ou s'entretenir séparément avec l'une ou l'autre partie pour faciliter la recherche d'un compromis.

---

<sup>67</sup> BRIANT YVES PALAU de Vincent. OP CIT, p 12.

#### 4. Le temps de la conclusion :

Soit les parties sont parvenues à un accord avec l'aide du médiateur et celui-ci précise alors ses termes et engage les parties à le respecter, au besoin au moyen de sa consignation par écrit ; soit les parties ne parviennent pas à s'entendre et le médiateur prend acte de l'échec de la médiation.<sup>68</sup>

#### Conclusion :

Donc la médiation c'est la procédure autonome de règlement des conflits du travail par excellence. C'est aussi la plus utilisée : il s'agit d'une personne, désignée par les parties, dont le rôle est de les concilier et d'apporter, en outre, des recommandations et des propositions de résolution du litige.<sup>69</sup>

#### 1.3- La conciliation :

Peut se définir comme une solution conventionnelle des parties à leur litige, soit directement entre elles, soit avec l'aide d'un conciliateur.<sup>70</sup>

Il s'agit de régler le désaccord à l'amiable en trouvant une issue favorable pour les protagonistes la conciliation est une forme de négociation « assistée » dont l'objectif est de parvenir à un compromis. Le conciliateur n'est un juge, ni un policier, ni un avocat. Il ne prend pas parti, ne décide pas à la place des opposantes et travaille sous le sceau de la confiance.<sup>71</sup>

La conciliation consiste à utiliser dans un conflit les services d'une tierce partie neutre pour aider les parties en conflits à réduire leurs divergences et à parvenir à un règlement à l'amiable ou à une solution acceptée d'un commun

---

<sup>68</sup> Ibid. p13 /14.

<sup>69</sup> MARC Rigaux et autre. OP CIT, p 112/113.

<sup>70</sup> POMIES Olivier. **Dictionnaire de l'arbitrage**, presses universitaires de rennes, 2011, p 66.

<sup>71</sup> CARRE Christophe. OP CIT, p 185.

---

accord. C'est un processus de discussion rationnelle et ordonnée des divergences entre les parties en conflit sous la direction du conciliateur.<sup>72</sup>

### 1.3.2- Le déroulement de la conciliation :

Les deux parties décident d'avoir recours à la conciliation. Elles choisissent alors un conciliateur qui va les faire se rencontrer plusieurs fois afin de trouver un terrain d'entente. Lorsque les deux parties sont en accord, le conciliateur rédige un constat d'accord que les parties signent. Le conciliateur doit prêter serment devant le président de la cour d'appel avant d'exercer ces fonctions.

### 1.3.3- Le choix de conciliateur :

Le conciliateur peut être choisi par :

- le justifiable lui-même.
- le juge d'instance. (Procédure devant le tribunal d'instance).
- le tribunal de commerce / paritaire (artisans, commerçants, exploitants agricoles).

Le conciliateur est bénévole et peut être directement choisi par les parties sans formalités au alors par délégation par juge. Le conciliateur rencontre les parties pour les écouter et les inviter à choisir une solution de compromis. Il a donc un rôle actif dans la résolution du conflit, il est chargé de trouver un terrain d'entente sans pour autant définir lui-même les termes de l'accord. Il est tenu au secret<sup>73</sup>.

---

<sup>72</sup> MARC Rigaux et autre. OP CIT, p19.

<sup>73</sup> OUAZIN Malek et ARAB Radouan, **la gestion du conflit collectif et individuel au travail : comment prévenir et résoudre ces conflits**, université de Bejaia, juin, 2016, p 26/27.

## 1.4. L'arbitrage :

### 1.4-1- définition de l'arbitrage :

« Est un mode juridictionnel de règlement du litige par une autorité qui tient son pouvoir de juger de la convention des parties ». <sup>74</sup>

L'arbitrage est une « procédure en vertu de laquelle un tiers n'agissant pas à titre juridictionnel est habilité à prendre une décision visant à résoudre le conflit. L'arbitrage est réputé volontaire lorsqu'il ne peut être mis en œuvre que si les parties y consentent et obligatoire lorsqu'il peut être mis en œuvre à l'initiative de l'une ou l'autre des parties ou des pouvoirs publics ». <sup>75</sup>

Il se définit aussi « comme un mode alternatif à la justice étatique de règlement des litiges par lequel les parties confient la solution de leur différend à des personnes privées ». <sup>76</sup>

#### • ARBITRE :

Personne qui se voit confier la mission de trancher un litige et qui est désignée par les parties qui entendent soustraire leur contentieux au juge étatique du droit commun. <sup>77</sup>

### 1.4.2- Les principales caractéristiques de l'arbitrage :

- Il est volontaire et dans tous les cas et de manière générale, subsidiaire aux autres modes de règlement par en cas d'échec du processus de médiation.
- Il est généraliste dans la mesure où il n'est pas prévu pour des conflits concrets.

<sup>74</sup> MARC Rigaux et autre. OP CIT, p 17.

<sup>75</sup> Ibid. 2011, p38.

<sup>76</sup> POMIER Olivier. OP CIT, p 31.

<sup>77</sup> Ibid. p 41.

- L'arbitre ou les arbitres devront résoudre le conflit par le biais de l'adoption d'une sentence arbitrale.
- L'arbitrage est incompatible avec l'exercice de la grève.<sup>78</sup>

### **Conclusion :**

Dans tous les cas, l'arbitrage reste, de par sa conception, une procédure de règlement très peu utilisée, non exceptionnelle mais marginale quant au traitement des différents modes de règlement des désaccords. Parmi les raisons données figurent sa structure et sa conception.<sup>79</sup>

## **2. Les attitudes face au conflit:**

### **2.1- L'évitement :**

La stratégie d'évitement se caractérise par le refus de discuter de la situation problématique. Ainsi, les personnes qui adoptent cette stratégie préfèrent ne pas s'engager, même si elles sont conscientes que cette attitude ne permet pas de résoudre le problème. Il arrive que certains conflits engendrent peu de conséquences ou que les personnes concernées par le conflit s'imaginent que les chances de combler leurs besoins sont très minces. Dans ces circonstances, il peut être préférable de ne pas tenir compte du conflit. Toutefois, il ne faut pas oublier que cette stratégie d'ouïe sur une situation où les deux parties sortent perdantes.

### **2.2- L'accommodation :**

Lorsqu'une des parties engagées dans un conflit est persuadée de ne pouvoir obtenir satisfaction, elle a tendance à adopter une attitude conciliante. Autrement

---

<sup>78</sup> MARC Rigaux et autre. OP CIT, p114.

<sup>79</sup>Ibid. p 114.

---

dit, en situation de conflit, ces personnes permettent aux autres de satisfaire leurs intérêts au détriment des leurs. Cette stratégie ne profite alors qu'à l'autre groupe. Ainsi, au cours de leurs discussions, les membres des deux groupes en conflit ne s'attarderont qu'aux points où il y a accord plutôt que de discuter des points de divergence. Les points de divergence seront mis en évidence, mais, plutôt que de négocier une ou des solutions qui seraient satisfaisantes pour les deux parties, l'une des parties permettra à l'autre de satisfaire ses besoins sans s'opposer.<sup>80</sup>

### **2.3- Le compromis :**

Lorsque les individus composant les deux parties adoptent une attitude de compromise en situation de conflit, ils consentent généralement à faire des sacrifices considérables. En effet, cette attitude ne permet de satisfaire entièrement ni les intérêts des ni les intérêts des autres. On cherche donc une solution mitoyenne qui sera partiellement satisfaisante pour chacune des parties. Ainsi, contrairement à la stratégie d'accommodation en vertu de laquelle une seule des parties atteint ses objectifs, la stratégie de compromis permet aux deux parties d'atteindre partiellement leurs objectifs.

### **2.4- La compétition :**

Les individus qui privilégient la stratégie autocratique sont ceux qui ont l'intention ferme de satisfaire leurs propres intérêts au détriment des intérêts des autres. Il n'y a pas l'ombre d'un doute dans leur esprit : la situation exige qu'une partie sorte gagnante et ce sera eux. Ils se serviront de leur autorité et de leur pouvoir afin d'imposer leur point de vue. Ce type de réaction peut se justifier en période de crise. En effet, pensons, par exemple, au gouvernement américain à l'époque où le président Reagan avait dû congédier et remplacer les contrôleurs

---

<sup>80</sup>DOLAN Shimon et autres. OP CIT, p204.

aériens par des militaires parce que, en déclarant la grève, ces contrôleurs paralysaient le trafic aérien.<sup>81</sup>

### **2.5- La collaboration :**

Les personnes qui adoptent une stratégie de collaboration cherchent une solution qui permettra de satisfaire pleinement les besoins des deux parties engagées dans le conflit. Bien que la recherche d'une telle solution soit une tâche difficile, les gestionnaires qui préconisent cette stratégie ont l'intime conviction qu'elle existe et qu'il est justifié de fournir tous les efforts nécessaires pour la trouver.<sup>82</sup>

### **2.6- La recherche de solution :**

C'est certainement l'attitude la plus réaliste. Les personnes se sentent pleinement impliquées dans le conflit et essaient d'écartier tous les préjugés concernant la situation, le conflit doit déboucher sur un accroissement de gains pour chaque partie en présence. La recherche de l'établissement de la confiance constitue une des bases de cette attitude.<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> Ibid., p 204.

<sup>82</sup> Ibid., p206.

<sup>83</sup> GALIZIA Jean Luc, la gestion des conflits dans l'entreprise, université d'Aix Marseille, mai 2001, p 26.

**Chapitre III**

**Présentation du terrain  
d'étude, analyse et  
interprétation des résultats  
de l'enquête**

---

**A : présentation de l'entreprise RAMDY :****A-1-raison social :****Société RAMDY et une SARL au capital de 208.885.248 da**

Pour son fonctionnement, elle dispose des moyens de communication suivants :

- Téléphone : 03419.62.58/60/78/
- Fax : 03419.62.59
- Email : [laiterie.ramdy@hotmail.com](mailto:laiterie.ramdy@hotmail.com)
- Site web : [www.ramdy.dz.com](http://www.ramdy.dz.com)

**A-2-historique:**

La SARL RAMDY Ex (SARL Laiterie Djurdjura) a été créée le 01/01/1983.

Elle s'est spécialisée dans la production des yaourts, crèmes desserts, et les fromages frais et fondus.

Le 15 octobre 2001, le groupe français DANONE s'est associé avec la laiterie DJURDJURA pour les activités yaourts, pates fraiches et desserts depuis, l'activité de la laiterie Djurdjura s'est consacrée à la production des fromages fondus, aux pates molles (camembert) et au lait pasteurisé.

Deux années plus tard, elle s'est implantée dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone d'activité TAHARACHT (AKBOU) triplant, ainsi, sa capacité de production en fromage fondus.

Dans le souci de répondre à une demande croissante du consommateur, la laiterie s'est équipée d'un matériel hautement performant dont une nouvelle conditionneuse de 220 partions/ minute, et une ligne complète du fromage barre.

---

En juin 2004, la SARL laiterie Djurdjura a changé de raison sociale pour devenir SARL RAMDY.

Aujourd'hui, les produits laitiers Djurdjura s'affichent sous la nouvelle dénomination «RAMDY»

En octobre 2009, la SARL RAMDY a repris la production de yaourts et crèmes desserts.

### **A-3-moyens**

#### **3-1 : infrastructures :**

L'entreprise dispose d'un complexe intégré composé de deux (02) principaux départements de production « atelier yaourt et crème dessert, atelier fromage », et pour une surveillance de la qualité du produits et une protection optimale du consommateur, la SARL RAMDY s'est équipé d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physico-chimique et microbiologiques exigées.

#### **3-2 : équipements :**

##### **3-2-1 : production :**

##### **o Atelier yaourt et crème dessert :**

Poudrage : une salle de poudrage bien équipée.

- **Traitement :** un processus pour la production de yaourt, crèmes desserts, et brassés.
- **Conditionnement :** deux(02) conditionneuses de 12 000 pots/h. une de 7500 pots/h.

---

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

Nous allons commencer par la détermination des caractéristiques des membres de notre échantillon d'étude au sein de l'entreprise RAMDY. Ces caractéristiques constituent l'ensemble des informations sur les enquêtés selon le sexe, le niveau d'instruction et la situation matrimoniale et l'ancienneté.

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

Sexe	Fréquence
Masculin	23
Féminin	03
Total	26

On observe d'après le tableau ci-dessus qui représente la répartition des enquêtés selon le sexe, que la catégorie la plus dominante est celle de sexe masculin qui se représente d'un effectif de 23/26, alors que le sexe féminin représente seulement 03/26. Donc le taux du sexe féminin est faible par rapport au sexe masculin, cela s'explique par la nature des tâches qu'ils effectuent du moment qu'elles exigent, la force physique.

**Tableau n°2:** la répartition des enquêtés selon la situation matrimonial.

Situation matrimonial	Fréquence
Marié	14
Célibataire	12
Total	26

Ce tableau montre que la majorité des membres notre échantillon d'enquête sont mariés avec une fréquence de 14/26 par contre la catégorie de célibataires est de fréquence de 12/26. On déduit donc que presque la majorité de nos enquêtés sont des personnes mariés qui ont de plus en plus la charge de travail, des responsabilités, et d'obligation qui doivent impérativement subvenir aux besoins de leurs famille.

**Tableau n°3 :** la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Fréquence
Moyenne	5
Secondaire	10
Universitaire	11
Total	26

Ce tableau illustre le niveau d'instruction ou le diplôme obtenu par les membres de notre échantillon d'étude, il montre que la majorité des jeunes agents de maîtrise ont un niveau universitaire avec le nombre de 11 enquêtés, ce qui montre qu'ils ont suivi des formations universitaires d'économistes, gestionnaires, de comptable suivie par le niveau secondaire (terminale) avec 10 enquêtés, puis le niveau moyenne avec 5 enquêtés

**Tableau n°4** : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.

Ancienneté	Fréquence
Moins de 5ans	11
Plus de 5ans	15
Total	26

Le tableau indique que 11 travailleurs parmi nos enquêtés ont une ancienneté de moins de 05 ans, en 2<sup>ème</sup> position 15 travailleurs de l'effectifs ont une ancienneté de plus de 5ans de travail dans laquelle cette catégorie représente la majorité.

Comme caractéristique principale l'effectif de l'entreprise se divise en deux : Ceux qui ont une ancienneté élevée qui représente la culture de l'entreprise privé, ainsi il s'agit d'une population fidèle et ceux qui ont un peu d'ancienneté qui représente les nouveaux recrutés.

---

**L'analyse des résultats de notre étude emprunte deux axes :**

### **1. Le climat social dans l'entreprise**

D'après nos entretiens nous avons constaté que la majorité des travailleurs de cette entreprise sont satisfaits vis-à-vis de leur environnement de travail et le climat qui règne au sein de cette entreprise, ce qui permettent l'existence d'un bon climat sociale c'est la présence de certains nombre d'élément comme : le **système management** et les **bons relations au sein de cette entreprise**.

A cet égard nous comprenons que ce système de management correspond à l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise pour conduire et piloter l'action des individus. **Ce bon système de management** est le résultat de :

**L'existence de l'organisation du travail au sein de cette entreprise** qui est représenté par un système social pour atteindre certains objectifs, cette organisation du travail suppose une division des taches, une attribution des rôles, un système de communication et un mécanisme de prise de décision. La bonne organisation du travail est le meilleur moyen de prévenir tout sort de dysfonctionnement qui peut provoquer de nombreux problèmes tel que les conflits au travail. L'un de nos enquêté dit « *ya un bon climat social au sein de cette entreprise grâce a leur direction et la bonne organisation de travail* » un responsable des achats âgé de 31ans.

**L'amélioration des conditions de travail** qui est devenue l'une des premières préoccupations des entreprise dont l'objectif est de réduire la fatigue et les nuisances, d'augmenter l'intérêt au travail, les qualifications et les occasions d'épanouissement personnels. On comprend alors qu'il existe des bons conditions de travail se qui veut dire que cette entreprise donne une grande importance à se sujet au moment au elle essaye au maximum de satisfaire les travailleurs, comme ils nous ont confié nos enquêtés en disant « *ya un bon*

---

*climat social dans cette entreprise surtout ce qui concerne l'amélioration des conditions de travail, cette entreprise est améliorer beaucoup de choses par exemple ce qui concerne notre santé au paravent c'est nous qui s'occupait de nos visites médicales mais maintenant si elle qui s'occupe, c'est elle qui ramène des médecins a l'entrepris, ca c'est un élément qui permet de créer un climat satisfaisant pour les travailleurs »*

En deuxième lieu un autre élément qui est aussi important **c'est les bonnes relations au travail qui existe au sein de cette entreprise**, ce qui joue un rôle important dans leur motivation et leur satisfaction, ces derniers règnent un bon climat social. Et, ce qui confirme l'existence de ces dernières entre ces jeune agents de maîtrise revient aux quelques facteurs que nos enquêtés ont cité :

**La qualité de communication** qui doit être efficace, claire, nette et précise car la base d'une entreprise c'est la bonne communication, qu'est l'art de se comprendre, d'échanger les informations sans brouiller le message et assurer une bonne gestion des flux informationnelles, ce qui va instaurer une culture d'entreprise basée sur le respect mutuel pour avoir des bonne relations pour assurer un bon climat social pour les travailleurs. L'un des enquêtés déclare que *« le bon climat qui règne au sein de cette entreprise revient aux différentes relations qui existent entre les membres de cette entreprise, ces relations sont construite a base d'une fort communication entre eux »*

Aussi ya un autre facteur qui est **la compréhension** qui s'explique par la bienveillance et intégration des particularités et des différences de chacun des travailleurs ainsi que la bonne compréhension des soucis des travailleurs de la part des dirigeants, on les règlent a l'amiable pour que les travailleurs vivent dans un climat favorable. L'un des enquêtés affirme que *« dans cette entreprise ya un bon climat social, moi personnellement je suis satisfait de ce climat, il ya une bon compréhension entre les responsable et les travailleurs, ici dans cette entreprise on a un patron formidable, il fessait de bien, il nous aide, juste*

---

*quelque éléments de l'administration ne son pas bien* ». Agent d'accueille et d'orientation âgé de 31ans.

Contrairement a un très petit nombre de nos enquêtés déclarent que sont **insatisfait de climat social** à l'entreprise, cela revient :

D'abord au **bas salaire** qu'ils reçoivent, d'après eux, ils sont très mal payés par rapport aux efforts qu'ils fournissent et en comparaison aux autres travailleurs d'autres entreprises, donc en peut dire que ce dernier est une source de découragement et de démoralisation à l'exercice de travail. Ça est affirmé par l'un de nos enquêtés « *ya pas un bon climat, je ne suis pas satisfaits, ya pas une bonne rémunération, mais je n'ai pas le choix, je n'ai pas trouvé un autre poste dans une autre entreprise.* »

Ensuite, le **non- respect de la réglementation de la part des dirigeants**, ce qui permet aux travailleurs de penser que l'entreprise dénie leurs droits. Un des enquêtés a dit : « *dans chaque entreprise existe des droits et des obligations, mais cette entreprise applique juste les obligations, elle oublie les droits des travailleurs, elle ne répond pas à nos besoins facilement, elle cherche à atteindre ces objectifs son satisfaire les besoins des travailleurs ce qui provoque un climat inconciliable* ».

Comme en trouve aussi un élément important qui est **l'absentéisme**, cela revient à l'ambiance de travail, la nature des relations et la conciliation des temps professionnels et privé, qui sont des éléments importants dans la qualité de vie au travail et la motivation des salariés. Si ces conditions sont dégradées, l'entreprise peut constater une augmentation du taux d'absentéisme, si le cas de cette entreprise qui génère des désorganisations et des dysfonctionnements, ce qui provoque un impact sur la productivité et la performance de l'entreprise. Cela est confirmé par un enquêté « *ya un mauvais climat social parce que les problèmes socioprofessionnels sont dus à l'insatisfaction des travailleurs, ce*

---

*qui provoque un taux d'absentéisme trop élevé, ce qui engendre des tensions au travail qui se traduisent par des conflits ».*

On déduit d'après ces résultats que la majorité des jeunes agents de maîtrise a avoué qu'il existe un bon climat social dans l'entreprise RAMDY grâce aux conditions de vie qui existent au sein de cette entreprise, suivis d'une minorité qui ont répondu, et proclament un mauvais climat social à cause de la qualité de vie au travail, ce qui engendre des situations conflictuelles déstabilisant les relations au travail, ce dernier a un impact négative sur la performance de l'entreprise.

## 2. La nature des relations entre collègues ainsi avec les supérieurs

D'après les entretiens qu'on a effectués au prés de l'ensemble des jeunes agents de maîtrise, on a constaté une divergence d'opinions a propos de leurs relations au travail : ce qui ont des relations amicales et professionnelles, ce qui ont seulement des relations proessionnels, ce qui ont des relations professionnelles conflictuelles. Cela dépend de plusieurs facteurs :

La première catégorie nous démontre qu'il y a un effectif supérieur à celui des autres catégories, où on remarque que la majorité des jeunes agents de maîtrise partagent des **relations professionnelles et amicales** au même temps, cela s'explique par **la bonne coopération et l'amitié** qui existe entre ces jeunes au sein de l'entreprise.

A cet égard on constate que cette **coopération** est évoqué par plusieurs expressions telle que :

**La bonne entente entre ces jeunes**, cela veut dire que c'est d'être a l'écoute de chacun des travailleurs pour pouvoir détecter des signes de mal-être et agir les besoins des travailleurs, comme il affirme l'un de nos enquêté « **la**

---

*nature de relation que je partage avec mes collègues, c'est des relations professionnelles car on est dans un milieu de travail au même temps des relations amicales car d'après l'ancienneté ça crée des relations amicales en plus de ça moi, je m'entends bien avec tout le monde, car je suis de nature assez souple ».*

Aussi on trouve **l'esprit d'équipe** qui caractérise cette catégorie de jeunes d'agent de maîtrise qui se fonde sur une solidarité profonde, c'est la manière de poser la confiance mutuelle comme un respect de règles communes qu'il peut se développer chez chacun des travailleurs, cela est la clé de bien être au travail. Cela est confirmé par l'un de nos enquêtés « *je partage des relations amicales et professionnelles, nous travaillons vraiment dans un esprit d'équipe et de coopération, en partage des relations de confiance car on se considère comme une petite famille ici dans cette entreprise ».*

En outre, on trouve une autre caractéristique qui caractérise cette catégorie c'est **l'amitié** qui est le résultat d'une longue proximité et appartenance au même milieu de travail. Comme la souligne l'un de nos enquêtés « *c'est une relation professionnelle et amicale, on est presque de même région, on est ouvert, Sympathique, on est des amis comme une famille ».*

La deuxième catégorie nous montre qu'il y a un effectif inférieur par rapport à la première. On remarque que quelqu'un de la population enquêtée partagent des **relations professionnelles seulement** ainsi que avec leurs responsables, car il s'agit d'un milieu professionnel se qui est intéressant si le travail. Cette relation est basée sur quelques éléments essentiels tel que :

**Le respect mutuel** et le sérieux qui est une base des relations professionnelles saines, ce dernier c'est d'accepter la présence de l'autre, reconnaître ces compétences et ces connaissances, faire preuve d'ouverture aux

---

idées différentes des nôtres. L'un des enquêté déclare « *je partage des relations professionnelles dans le cadre de travail seulement ni moins ni plus, nous somme des personnes professionnelles on garde le respect entre nous chacun garde ses limites, mes supérieurs utilisent leur pouvoirs comme dirigeants pour donner les directivités* ».

La troisième catégorie renvoie au nombre très petit d'enquêtés qui montrent que la nature de relation entre eux et avec les responsables est une relation **professionnelle et conflictuelle**, cela revient a **l'indifférence** des travailleurs et **l'autorité** des supérieurs.

Cette **indifférence** revient a un état ou un sentiment de quelqu'un qui ne se sent pas concerné, touché par quelque chose, ou qui n'accord aucun attention, aucun intérêt à quelqu'un ou à quelque chose. L'un des enquêté déclare « *la relation avec mes collègues n'est pas bonne, elle est déséquilibrée, nos préoccupations ne sont pas compatibles, en plus ils me détestent, si juste deux personnes qui parlent avec moi* ».

**L'autorité** qui renvoie à une forme d'exercice le pouvoir reconnu ou non d'imposer l'obéissance, ainsi les travailleurs sont de plus en plus exigeants vis-à-vis de leurs supérieurs ou de ceux qui exercent une autorité. Comme déclare l'un des enquêtés « *je n'ai pas de bonnes relations avec mon supérieurs, notre relation est déséquilibrée, mon chef est autoritaire, il n'est pas compréhensif, il ne pardonne pas même s'il s'agit d'une simple faute* ».

On déduit d'après ces résultats que les relations au sein de cette entreprise sont subdivisés en trois types, la majorité des enquêtés préfèrent des relations professionnelles et amicales au même temps, pour assurer un bon milieu de travail qui engendre un climat familiale au sein de l'entreprise RAMDY, comme en trouve quelques enquêtés préfèrent des relations professionnelles seulement

---

pour éviter les obstacles liés aux autres relations. Comme en trouve un bon effectif d'enquêtés qui ont des relations professionnelles au même temps conflictuelles pour des raisons professionnelles ou bien personnelles.

### 3. Définition des travailleurs du conflit

Après la réalisation de notre enquête, on a constaté d'après les réponses des enquêtés une divergence d'opinions à propos de la définition du conflit, ya ceux qui disent que le conflit est un désaccord, ya d'autres qui disent le conflit est un mal entendu.

La première catégorie représente la majorité des enquêtés qui déclarent que le conflit définit comme **un désaccord** qui apparaisse fréquemment dans un lieu de travail pour des raisons multiples, ce dernier signifié une contradiction ou une incompatibilité, cela s'explique par une domination d'une personne sur une autre et chacun de ces personnes cherche ses intérêts et défend ses positions, il est vécu par l'une au l'autre des parties comme un rapport de force, c'est le fait de ne pas approuver quelque chose, de ne pas lui donner son accord. La majorité disent que « *le conflit est un désaccord entre deux aux plusieurs personne sur deux visions ou de deux idées différentes* » un autre dit « *le conflit c'est humain, est une critique non constructive, il prend racine sur un désaccord lié au travail parce que l'être humain est composé de bien être et des personnalités différentes* ».

La deuxième catégorie représente un effectif inférieur par rapport à la première catégorie qui montre qu'un conflit est **un mal entendu**. Ce dernier n'est pas forcément réciproque. Il arrive souvent qu'une personne se retrouve ainsi en conflit à l'insu de l'autre car l'interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donnait à son action. Le mal entendu trouve toujours sa source dans une incompréhension. La personne interprète l'action de son

---

interlocuteur à travers ses propres craintes. Dans le mal entendu, c'est le fait de ne pas connaître le point de vue de l'autre qui nous permet d'attribuer des significations erronées à son comportement. En l'absence d'information claire, nous inventons les détails qui nous manquent : nous imaginons le pire, précisément ce que nous craignons le plus ou ce que nous reprochons déjà. Certains enquêtés disent « *le conflit au niveau professionnel comme un mal entendu qui résulte d'une parole ou d'une action* »

On déduit d'après ces résultats que le conflit peut prendre deux sens que ce soit un désaccord ou bien un mal entendu, cela revient à la nature des conflits existents entre ces jeunes agents de maîtrise à l'intérieur de l'entreprise.

#### **4. Les causes provocatrices de conflits**

D'après nos entretiens qu'on a effectués auprès de l'ensemble des jeunes agents de maîtrise, on a constaté que les conflits qui existent entre ces jeunes sont liés à une divergence de valeurs personnelles de ces derniers, qui s'explique :

**Le racisme** qui est un schéma de pensée, conscient ou inconscient, une manière spécifique de concevoir le monde et les êtres humains les uns par rapport aux autres et qui se traduit par des actes, des paroles, attitudes et comportements. L'un des enquêtés dit « *ce qui peut provoquer des conflits au travail entre les employés c'est le racisme* ».

**La jalousie** par rapport à la compétence et au poste occupé, c'est d'être envieux aux avantages d'autrui, car la notion de compétence peut se rapporter à une personne ou à un poste de travail. Un enquêté déclare « *ce qui provoque des conflits c'est lorsque une personne est compétente et occupe un poste supérieur* ».

---

**Les différentes croyances** des travailleurs qui doit être prescrit ou en matière de comportement et de finalité. L'un dit enquêtés dit « *ce qui provoque des conflits c'est les déférents croyances des travailleurs ce qui provoque une divergence d'idées* » comptable âgé de 30 ans.

**La mentalité des travailleurs** qui revient a la différence d'âge qui caractérise leurs pensés et leurs comportements et leurs attitudes, ces la personnalité des personnes comme l'un des enquêtés déclare « *les conflits revient aux différentes mentalités, par exemple ya des personne ont de la patience et qui n'existe pas chez les autres* ».

**Les relations amicales** qui peuvent être cause de conflit, cela est expliqué par le mélange de la vie personnelle et la vie professionnelle des travailleurs. « *Ce qui provoque les conflits beaucoup plus c'est le coté personnel des travailleurs, cela revient à la relation amicale et d'amitié qui peuvent devenir plut tard relation conflictuelle* ».

**La pression au travail** : qui se transforme a une tension, une souffrance au un mal être qui s'exprime souvent lorsque les attentes et la charge de travail sont trop importantes face à des ressources en énergie ou en temps trop limitées. C'est un déséquilibre qui pèse sur l'intégrité physique et morale des personnes qui en souffrent. Cela exprimé par l'un des enquêtes « *les causes qui engendrent des conflits ici entre les travailleurs c'est la pression au travail qui provoque la fatigue* ».

D'après ces résultats, en déduit que les valeurs personnelles des travailleurs sont déférentes, ce qui provoque de désaccords entre les travailleurs, ce qui se transforme en conflit.

### 5. Les conséquences de ces conflits :

D'après les entretiens qu'on a effectués, on a constaté que la majorité des jeunes agents de maîtrise déclarent que les conflits peuvent avoir un impact négatif sur les travailleurs, qui se traduit par la **mauvaise ambiance dans le travail** cela est dépend de quelques critères tels que :

**La perte de confiance** : ce qui s'explique par la perte de sentiment de sérénité qui émane de la relation entre les travailleurs, ce dernier est un obstacle pour le développement de chaque individu de chaque entreprise et leurs réussites. L'un des enquêtés déclare « *les conflits diminuent la confiance entre les travailleurs ainsi avec l'entreprise* ».

**La démotivation**: est l'absence de volonté ou de raison d'agir, cela correspond à la perte de motivation des travailleurs, ce qui signifie que ces derniers auparavant sont motivés mais maintenant non plus. L'un des enquêtés affirme « *les conséquences des conflits peuvent être la cause de démotivation des travailleurs, moi personnellement auparavant je travaille sérieusement, mais maintenant il n'y a pas de volonté de faire mon travail correctement parce que on travaille seulement pour l'intérêt de l'entreprise* ».

**Le sabotage** qui est l'action de détériorer, mettre hors d'usage volontairement et le plus souvent secrètement, il peut être un acte ayant pour but la désorganisation, de gâcher un travail ou une tâche. L'un des enquêtés affirme « *parmi les conséquences des conflits au travail la tentative de sabotage.* ».

**Le stress** : qui est un ensemble de réactions que les employés peuvent avoir lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et à des pressions professionnelles ne correspondant pas à leurs connaissances et à leurs capacités et qui remettent en cause leur aptitude à faire face. Ce dernier peut se manifester suite à des

---

agressions verbales, physique. Il s'agit parfois d'un sentiment de mal être et de mal à l'aise, d'un ressenti négatif au travail. Il naît aussi d'un comportement de harcèlement. L'un des enquêtés confirme « *le stress est une conséquence d'un conflit mal géré* »opérateur sur machine, âgé de 35 ans.

Au contraire une minorité des jeunes agents de maîtrise déclarent que les conflits ont un impact négatif sur l'entreprise. Cela s'explique par **l'augmentation de l'absentéisme des travailleurs** et la **mauvaise image de l'entreprise**.

En effet **l'absentéisme** est une réalité qui concerne de nombreuses entreprises. L'absence d'un travailleur perturbe le fonctionnement de l'entreprise et engendre un coût élevé. L'un des enquêtés déclare « *les conflits peuvent augmenter le taux d'absentéisme* ».

**Mauvaise image de l'entreprise** qui correspond à une mauvaise représentation mentale de la perception de l'entreprise, accompagnée des sentiments, jugements, opinions et symboles que l'évocation de l'entreprise suscite. L'un des enquêtés déclare « *trop de conflits traduisent une mauvaise image de l'entreprise* ».

D'après ces résultats on déduit que les conflits ont des conséquences tout d'abord sur la vie des travailleurs ensuite sur le fonctionnement des entreprises.

### 6. un conflit déjà vécu au sein de l'entreprise

D'après les entretiens qu'on a effectués, on constate une divergence d'opinions des enquêtés à propos des conflits qui sont vécus par ces derniers, la majorité des enquêtés ont répondu qu'ils n'ont pas vécu de conflits que ce soit avec leurs collègues ou bien avec leurs responsables, cela revient soit à la nature des relations qui existent entre eux, ou bien que les enquêtés cachent certaines

---

vérités qu'ils ne veulent pas déclarer. L'un des enquêtés affirme *« ya pas de conflits graves, c'est les mêmes conflits qui reviennent a chaque fois parce que on n'est pas de même mentalité »*.

Ainsi on trouve quelques-uns de nos enquêtés qu'ont été confronté aux quelques conflits avec leurs collègues et leurs supérieurs. Ces conflits son du caractère personnel ou bien professionnel.

Les conflits à caractère personnel sont des conflits qui existent entre les travailleurs par des causes personnelles qui ne sont pas liées au travail. L'un des enquêtés dit *« j'ai un collègue, on a étudié ensemble, on se parle pas, plus tard on s'est rencontré dans cette entreprise en plus on travail dans le même poste, alors toujours on se mit pas d'accord, un jour se dernier m'a manqué de respect et moi j'ai réagit d'une manière agressive, puis on à été sanctionné par un mis a pied une semaine et ça s'est fini de nous séparer »*.

Les conflits du caractère professionnel sont des conflits qui existent entre les travailleurs qui ont rapport avec la relation de travail. L'un des enquêtés déclare *« j'ai vécu un conflit avec mon collègue de travail qui concerne le travail, on' a pas mis d'accord sur une chose, ensuite on s'est adressé vers notre responsable pour régler le conflit et ça était réglé à l'amiable et si moi qui est a eu raison »*.

Un autre dit *« j'ai un conflit avec mon collègue, il m'a demandé un service et j'ai oublié, il s'irritait sur moi, il réagit agressivement et j'ai évité et j'ai lui demandé les excuses »*.

Un autre travailleur déclare qu'il a vécu un conflit avec son chef, il a dit *« un jour, j'ai abandonné mon poste de travail, mon chef ma cherché il m'a trouvé entrain de s'amuser avec les autres travailleurs dans un autre service et il m'a demandé pourquoi et j'ai répondu d'une façon vulgaire,*

---

*ensuite j'ai été sanctionné par un questionnaire sur le non respect de mon chef ».*

Un autre travailleur déclare *« j'ai vu un travailleur de mon équipe entrain de prendre le tabac à chiqué, j'ai lui adresser un avertissement oral puis il m'a demandé des excuses, ensuite quelques jours plu tard je l'ai vue dans la même situation et moi autant que chef d'équipe, j'ai rédigé un questionnaire, ensuite il est sanctionné par mise à pieds 3 jours ».*

En déduit d'après ces résultats que dans chaque entreprise, il existe différents types de conflits, donc c'est évident que les travailleurs au sein de entreprises RAMDY, ya ce qui n'ont pas vécu des conflits comme il ya ce qui sont retrouvés face à des conflits qui peuvent être de caractère professionnel ou bien personnel.

### **7. La réaction des enquêtés face au conflit**

D'après les entretiens qu'on a effectué nous avons constaté une différence dans l'attitude de ces enquêtés face au conflit. La majorité des enquêtés ont opté pour la stratégie de la recherche d'une solution, cette dernière est l'attitude la plus réaliste, ces enquêtés ont une véritable volonté d'aboutir à une résolution du problème dans le respect de l'autre. Ils se sentent pleinement impliqués dans le conflit et essaient d'écarter tous les préjugés concernant la situation. Selon cette stratégie le conflit doit déboucher sur un accroissement des gains pour chaque partie en présence. La recherche de l'établissement de la confiance constitue une des bases de cette attitude. L'un des enquêtés déclare : *« je suis directe, je mis face a mes conflits, je ne l'évite pas sinon ce dernier va agrandir, donc je vais réagit intelligemment et j'essaye de chercher une solution ».*

La deuxième catégorie représente un effectif inférieur par apport à la première catégorie qui opte pour la stratégie d'évitement, car c'est l'action qui

---

consiste à empêcher qu'un conflit ne devienne public, c'est un style par lequel on ne s'affirme pas et on ne collabore pas, les travailleurs n'essaient pas immédiatement de satisfaire leurs intérêts ou ceux d'autrui ; ces derniers préfèrent ne pas s'engager malgré qu'ils sont conscient que cette attitude ne permet pas de résoudre le conflit. Le témoignage d'un enquêté est comme suit « *juste à la naissance de conflit, je l'évite pour ne pas aggraver les choses* ».

D'après cette analyse en déduit que la recherche de solution est l'attitude la plus utilisée par la majorité des enquêtés pour des raisons multiples, que ce soit personnelle ou professionnelle. Une fois l'enquêté entre en conflit, il tente de trouver des solutions. Comme on trouve une autre attitude privilégiée par quelque uns des enquêtés qui est l'évitement, cela pour être loin de conflit.

### **8. Le niveau de résolution du conflit**

D'après les entretiens qu'on a effectués, on a constaté une divergence d'opinions à propos de la question vers qui vous vous adressez pour résoudre vos conflits.

A cette égard en constate que la majorité des enquêtés préfèrent de résoudre leurs conflits personnellement sans s'adresser à personne. Cela s'explique par le fait que ces derniers ne veulent pas aggraver les situations, ils préfèrent de les régler a leurs façons, c'est l'arrangement a l'amiable qui est la méthode la plus simple de règlement de litige entre les deux parties, où les parties décident simplement de se rencontrer et de discuter pour trouver une solution à leur désaccord sans faire appel à un tiers. L'un des enquêtés affirme « *je préfère de régler le conflit personnellement, a ma manière avec la personne concernée, je ne m'adresse pas aux autres parce que s'il rentre une 3<sup>ème</sup> personne les choses vont s'aggraver* ».

---

La deuxième catégorie qui représente d'une minorité d'enquêtés préfèrent de s'adresser vers leurs responsables pour régler leurs conflits, pour mieux gérer la situation conflictuelle entre les parties concernés. L'un des enquêté confirme « *je m'adresse vers mon responsable pour régler mes conflits* ».

En déduit d'après ses résultats que les conflits qui existent entre ses enquêtés, sont résolu soit au niveau des parties concerné ou bien au niveau de leurs supérieurs.

### 9. L'entreprise RAMDY et la façon de traiter les conflits :

D'après les entretiens qu'on a effectués auprès de l'ensemble des jeunes agents de maîtrise, tous ces derniers ont répondu que « **les conflits se traitent par une enquête pour avoir la vérité ensuite le travailleur reçoit une sanction soit un questionnaire, mis a pied, dégradation, conseil de discipline, licenciement** »

Chaque entreprise a une stratégie pour résoudre les conflits, mais généralement ces derniers sont traités de la même façon.

S'il s'agit des grands conflits, le protagoniste va passer en conseil de discipline ou il doit se présenter devant les membres du jury et ces derniers vont prendre une discision finale après une discussion qui sera soumise à l'administration le travailleur reçois une sanction de licenciement qui est la rupture définitive du lien d'emploi par l'employeur.

En ce qui concerne les petits conflits, les travailleurs reçoivent un avertissement qui se considère comme une sanction mineur, il s'inscrit dans le dossier de travailleur, c'est une lettre qui réprime le comportement fautif de travailleur, cette sanction pourra avoir des conséquences sur son avenir professionnel. Comme il peut recevoir aussi 3 jours jusqu' a 15 jours mis a pied

---

au bien nouvel ordre c'est d'écarter un salarié temporairement de son poste de travail, peut recevoir aussi une rétrogradation de poste qui est la perte de responsabilité du travailleur, ou changement de classification, ces modifications s'accompagnent souvent d'une baisse de salaire.

En déduit donc d'après ses résultats que tout comportement d'un travailleur violant les dispositions de règlement intérieur ou considéré comme constitutif d'une faute par la direction de l'entreprise seront passible d'une sanction disciplinaire, cela dépend de degré de conflit.

### **10. La stratégie utilisée par l'entreprise RAMDY pour la résolution des conflits**

D'après les réponses de nos enquêtés on constate que la méthode la plus utilisée par l'entreprise pour résoudre leurs conflits, c'est la stratégie de la négociation car c'est la méthode qui permet la résolution de conflit à l'amiable, cette méthode est considérées par les gestionnaires de l'entreprise comme méthode primaire. Cette méthode est menée par un dialogue pour comprendre les faits de telle sorte à leur débloquent la solution qui leur corresponde le mieux. C'est un mode de communication qui permet à chaque intervenant de faire valoir son point de vue, ses intérêts ses droits en vue d'influencer l'autre, et ce, dans le but de trouver un terrain d'entente. Il s'agit d'un mode de résolution des conflits fréquemment utilisé à tout âge, tant dans nos relations personnelles que dans nos relations professionnelles. Elle permet de mettre fin aux conflits. Comme l'un des enquêtés dit « *notre entreprise ne se comporte pas comme une justice, elle essaie de résoudre le conflit à l'amiable avec une négociation* » chargé de gestion de stock, âgé de 33 ans. Comme un autre déclare « *la méthode utilisée par l'entreprise pour régler les conflits c'est la négociation qui vise un dialogue avec les parties concernées parce que elle permet une résolution à l'amiable* ».

---

Donc en déduit que cette entreprise préfère d'utiliser la négociation comme première stratégie pour la résolution des conflits qui sont liée aux jeunes agents de maitrise, cela pour mieux comprendre le conflit avant de suggérer des solutions.

### **11. La solution proposée par les enquêtés pour diminuer l'émergence des conflits**

D'après les entretiens qu'on a effectué au prés de l'ensemble des jeunes agents de maitrise de l'entreprise RAMDY, on a constaté d'après leurs réponses que la majorité de ces derniers estiment qu'ils doivent avoir une **personnalité professionnelle et d'établir une communication et de fixer les objectifs** pour diminuer l'émergence des conflits au travail.

A cet égard nous comprenons que cette **personnalité professionnelle** correspond à un comportement professionnel qui est une caractéristique implicite, tacite, qui aide le travailleur à apparaître comme une personne assurée et qui lui permet de faire de leur vie un succès. Cela dépend de quelques critères tel que :

**Etre à l'écoute** des travailleurs qui est considéré comme un outil de compréhension, le travailleur doit faire attention aux autres qui donnent leur opinion, même contraire de la tienne, le travailleur doit avoir un esprit d'analyse, c'est une attitude respectueuse et professionnelle. Comme il a dit l'un des enquêtés *« la solution que je propose pour diminuer les conflits c'est d'être à l'écoute des travailleurs et chacun comprend l'autre pour avoir une conscience professionnelle pour créer un climat relationnel favorable propre à éviter tout sorte de conflit »*.

**Garde les limites** qui est un élément très important qui doit s'installer à l'intérieur de l'entreprise entre les travailleurs, ce qui veut dire qu'il faut

---

respecter tous les postes et de parler à chacun avec le même respect. L'un des enquêtés dit « *les responsables doivent respecter tous les travailleurs quelque soit leurs classe dans l'entreprise, c'est de garder les limites entre les travailleurs surtout avec l'autre sexe, chacun prend sa place et exécute sa tâche correctement* ».

**Eviter le stress** qui est un élément aussi important pour diminuer l'émergence des conflits, les sources de stress au travail sont nombreuses, et trop de stress sur une trop longue période peut avoir des conséquences dévastatrices dans la vie des travailleurs comme la qualité de vie et les relations interpersonnelles peuvent être grandement affectées ce qui rend les travailleurs nerveux. L'un des enquêtés dit « *pour diminuer l'émergence des conflits il faut éviter le stress et éviter les personnes qui s'énerve rapidement* ».

**Parler de façon formelle et intelligemment** ce qui signifié que il faut parler lorsque il ya des idées intelligentes à partager, aussi adopter un vocabulaire formel. L'un des enquêtés dit « *c'est d'utiliser le vocabulaire professionnel, ne jamais utiliser les termes de la rue et d'éviter les sujets et les conversations qui peuvent provoquer des dépassements, donc avant de parler il faut réfléchir pour éviter les malentendus* ».

En deuxième lieu, on trouve aussi un autre élément important qui est considéré par les enquêtés comme une solution pour diminuer l'émergence des conflits **c'est d'établir la communication et de fixer les objectifs**, c'est le fait d'établir une excellente communication pour que chacun puisse bien assimiler rapidement son rôle, cela est confirmé par l'un des enquêtés « **pour moi, la seule solution c'est d'avoir une bonne communication entre les collègues pour pouvoir donné des conseils aux collègues pour organiser le travail pour éviter tout sort de conflit** ».

On déduit d'après ces résultats que les conflits sont inévitables dans toute entreprise, mais les enquêtés estiment que il ya des solutions à suivre pour diminuer l'émergence de ces derniers.

**Discussion de la première et la deuxième hypothèse :****Discussion de la première hypothèse :**

D'après l'étude de terrain effectuée au niveau de l'entreprise RAMDY, à travers l'analyse et l'interprétation des données recueillies et suite aux résultats obtenus, nous pouvons dire en ce qui concerne l'hypothèse suivante :

**« La divergence de valeurs personnelles est la source des conflits interpersonnels chez la catégorie des jeunes agents de maîtrise de l'entreprise RAMDY ».**

En premier lieu nous constatons que le climat social de l'entreprise est jugé par certains jeunes agents de maîtrise comme bon grâce au degré de satisfaction de ces derniers. Comme certains autres ont jugé que le climat social est mauvais. Ce climat social influence sur la nature des relations que fréquentent ces membres de cette catégorie, cependant, ces relations sont parfois empreinte d'ambition ou d'intérêt divergents d'où les désaccords entraînant souvent des conflits.

Notre étude démontre aussi que la plupart des enquêtés estiment que le conflit est un désaccord entre deux personnes qui s'explique par une divergence d'opinions amenées par des croyances ou des goûts opposés, des types de personnalités ou des origines sociale différentes et que certain état de fait est souhaitable et préférable à d'autres, cependant ces derniers influencent d'abord sur la vie de ces jeunes agents de maîtrise ensuite sur le fonctionnement de l'entreprise.

Donc ce travail de recherche nous a permis la vérification et la confirmation que la source des conflits interpersonnels chez la catégorie des jeunes agents de

maitrise de l'entreprise RAMDY sont dus à la divergence de valeurs personnelles de ces derniers qui résultent des critères d'évaluation différents.

### **Résultats de la deuxième hypothèse :**

**« L'entreprise RAMDY privilège la négociation comme méthode principale et la plus fiable pour la résolution des conflits au travail relative aux jeunes agents de maitrise ».**

Les conflits sont inévitables au milieu de travail dans n'importe quelle entreprise, ce qui a conduit les travailleurs à privilèges certaines attitudes pour faire face à ces conflits, certains enquêtés optent pour la stratégie de recherche d'une solution, d'autre optent pour la stratégie de l'évitement pour être loin de conflit. Ces conflits sont résolus soit au niveau des parties concerné au bien au niveau de leurs supérieurs.

Et comme dans chaque entreprise, il existe un règlement intérieur pour traiter les conflits existant à l'intérieur de cette dernière, cela s'applique par le degré de conflit.

Nous retenons de l'analyse que les enquêtés estiment que la négociation offre probablement le moyen le plus puissant de régler des conflits et d'optimiser des échanges, c'est un art qui suppose souplesse et fermeté, c'est la méthode maitresse pour régler les situations conflictuelles parce que cette dernière propose plus de solutions que les autres stratégies, ainsi que cette dernière permet la résolution a l'amiable.

Dans notre hypothèse, l'entreprise privilège la négociation comme méthode principale et la plus fiable pour la résolution des conflits au travail relative aux jeunes agents de maitrise, ceci tant qu'elle permet de mieux comprendre le

conflit avant de suggérer des solutions, ainsi que c'est la prise en charge du conflit, la négociation est une solution pour concilier les points de vues opposés, donc sur ce point on trouve que notre deuxième hypothèse est confirmée.

# **Conclusion**

### **Conclusion**

Arrivée au terme de cette étude sur la gestion des conflits professionnels, on conclut que le conflit est inévitable dans la vie d'une organisation, il est une réalité désagréable est pénible, il est inhérent aux natures humaines et inévitable dans les groupes sociaux et les entreprises parce que ce dernier est à l'évidence l'une des constantes de l'être humain. Il est omniprésent dès l'apparition de l'homme. Le conflit occupe une place importante dans les sciences sociale. Ce phénomène complexe et fascinant est abordé dans de nombreuses disciplines comme les relations internationales, l'économique, la sociologie, les sciences politiques, les relations industrielles, la psychologie et les sciences de l'administration.

La gestion des conflits fait partie d'une des missions les plus délicates des responsables d'entreprise du fait de la complexité du facteur humain et de la difficulté d'arriver à un accord amiable qui satisferait les deux parties en conflit.

La gestion des conflits est la capacité d'anticiper, de reconnaître et de régler les conflits de façon efficace. En gestion des conflits, il est important de comprendre les comportements caractéristiques qu'une personne pourrait démontrer en fonction de la méthode de gestion de conflit qu'il privilégie.

A travers cette petite recherche de terrain, on a distingué les différentes opinions que portent les enquêtés sur le climat social de l'entreprise RAMDY, qui démontrent la qualité de leur environnement de travail.

Ainsi nous avons constaté que les relations existantes entre ses enquêtés sont différentes et que la qualité de ces relations interpersonnelles est essentielle au fonctionnement de l'entreprise.

## Conclusion

---

Toutefois notre enquête a permis de définir les relations existantes entre les jeunes agents de maîtrise, ces relations peuvent résulter de désir ou des rapports divergents d'où les désaccords convaincant parfois des conflits.

Cependant, la naissance des conflits interpersonnels du travail est due à plusieurs éléments et raisons qui sont soit à l'intérieur de l'organisation, soit viennent de l'extérieur. Ces éléments s'expliquent par la divergence des valeurs personnelles des travailleurs.

Un conflit a toujours un début et une fin. Lorsque les travailleurs sont confrontés en conflit, l'entreprise doit connaître les causes et les réelles intentions de ses travailleurs et mettre en œuvre des procédures les plus efficaces possibles pour parvenir à un accord. En effet il faut qu'il y ait une nécessité d'utiliser une bonne gestion pour d'éventuels conflits qui se produisent entre les travailleurs. Il est évident que la résolution performante des conflits doit faire partie intégrante de la stratégie de l'entreprise pour rétablir l'ordre.

La négociation est finalement la stratégie privilégiée par l'entreprise RAMDY, qui trouve une issue satisfaisante et non violente à toute situation conflictuelle et quand le conflit est résolu à l'amiable, cela permet de créer une stabilité du climat sociale de l'entreprise.

Enfin, nous concluons notre recherche par la question suivante : quel outil mettre en place au sein d'un milieu de travail afin de prévenir les conflits ? Nous espérons que la recherche dans ce domaine et sur ce thème soit poursuivie par d'autres afin d'apporter plus de clarté.

# Liste bibliographique

## Liste bibliographique :

1. AUDEBERT Patrick et autres. **La négociation application professionnelles**, édition d'organisation, paris, 1995 ;
2. BREARD Richard, PIERRE Pastor. **Gestion des conflits**, édition Liaison, Paris, 2000 ;
3. BOURQUE Reynald, THUDEROZ Christian. **Sociologie de la négociation**, édition la découverte, paris, 2002 ;
4. CARRE Christophe. **Sortir des conflits avec les autres**, édition Eyrolles pratique, Paris, 2004 ;
5. CLERCLERC PETIT Jean-Marie. **pratiquer la médiation sociale**, DUNOND, Paris, 2002 ;
6. COMIER Solange. **Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail**, presse de l'université de Québec, Canada, 2004 ;
7. COMPERE Bernard. **Régulation des conflits du travail**, cas pratique DRH, éd d'organisation, paris, 2002 ;
8. FREDERIC Teulon. **Changement social et conflits**, édition Mame, paris, 2000 ;
9. DOLAN Shimon et autres. **Psychologie du travail et comportement organisationnel**, 2<sup>ème</sup> édition, Gaétan Morin, Canada, 2002 ;
10. GALIZIA jean Luc, **la gestion des conflits dans l'entreprise**, université d'Aix Marseille, mai 2001 ;
11. GARBY Thierry. **La gestion de conflit**, édition Economica, Paris, 2004 ;
12. KADIN Loïc et autres. **Gestion des ressources humaines**, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOND, Paris, 2007 ;
13. LANDIER Hurbert. **Le guide des relations sociales dans l'entreprise**, édition Eyrolles, Paris, 2007 ;
14. LASARY. **Economie de l'entreprise**, Dar El Othmania, édition distribution, Alger, 2007 ;

15. MARC Rigaux et autre. **Conciliation, médiation et arbitrage**, édition bruylant, 2011 ;
16. MARTORY Bernard et DANIEL Crozet. **Gestion des ressources humaine**, 6<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, 2005 ;
17. MILBURN Philip. **La médiation expériences et compétences**, édition la découverte et Syros, paris 2002 ;
18. Noémie Delisle. Les **conflits du travail à l'ère postfordiste. Eléments pour un renouvellement théorique de l'étude des conflits du travail**, les cahiers de CRISES, Québec à Montréal, 2010 ;
19. PERETTI Jean Marie. **Ressource humaine et gestion des personnes**, 6<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2007 ;
20. PRUITT Dean. **Négociation behavior**, Edition academic press, New York, 1981 ;
21. PHILIP Milburn. **La médiation expériences et compétences**. Edition la découverte et Syros, paris, 2002 ;
22. RAYMOND Saner. **L'art de la négociation**, Chiron, 2005
23. ROBBINS Stephen et autres. **Comportement organisationnels**, 16<sup>ème</sup> édition, Pearson, France, 2014 ;
24. SEYDOU Kamissoko. **Guide méthodologique de gestion et de prévention des conflits liée aux ressources naturelles**, édition Kita, 2008 ;
25. STERN Patrice, MOUTON Jean. **La boîte à outils de la négociation**, édition Dunod, Paris, 2010 ;
26. STEPHEN Robbins et autre. comportement organisationnels, 16<sup>ème</sup> édition Pearson, France, 2014 ;
27. STICS Asbl. **Les outils pour prévenir et gérer les conflits**, Bruxelles, 2014 ;
28. BRIANT YVES PALAU de Vincent. **La médiation définition, pratique et perspectives**, édition Nathan/HER, paris, 1999 ;

### **Ouvrage méthodologique :**

1. AKTOUF Omar. **Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations**, édition les presse de l'université de Québec Montréal, 1987 ;
2. GRAWITZ Madeleine. **Les méthodes des sciences sociales**, édition Dalloz, paris, 2001 ;
3. GRAWITZ Madeleine. **Lexique des sciences sociales**, 8<sup>ème</sup> édition, DALLOZ, Paris, 2004 ;
4. PAILLE Pierre et autre. **L'analyse qualitative en science humaines et sociale**, 3<sup>ème</sup> édition, Arman Colin, paris, 2012 ;
5. PERETZ Henri. **Les méthodes en sociologie** (l'observation), édition la découverte, paris, 1998 ;
6. YVES Alpe et autres. **lexique des sociologies**, 3<sup>ème</sup> édition, DALLOZ, PARIS, 2010 ;

### **Dictionnaire :**

1. BOUDOUN Raymond. **Dictionnaire de la sociologie**, édition Larousse, Madrid, 2012 ;
2. POMIES Olivier. **Dictionnaire de l'arbitrage**, presse universitaire de rennes, 2011 ;
3. PROVOST Joël. **Les mots de l'économie**, édition marketing, paris, 1986 ;

### **Articles :**

1. TAIB Hafsi. **l'entreprise est l'unité de base de fonctionnement de l'économie**, journal liberté, quotidien, national Algérien d'information, n°5657 ;

## Mémoires:

1. CHELALOU Ghilas et autre. **L'impact de la communication interne sur la résolution des conflits**, université de Bejaia, 2006-2007 ;
2. GUITOUNI Mohamed et HAMMOUCHE Sofiane. **L'incidence des facteurs culturels et organisationnels sur le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail**, université de Bejaia, 2014-2015 ;
3. OUAZINE Malek et ARAB Radouan. **La gestion du conflit collectif et individuel au travail : comment prévenir et résoudre ces conflits**, université de BEJAIA, juins, 2016 ;

## Site internet :

1. [www.seohneae-flger.com/campus/biblio/010/questcequunconflit.pdf](http://www.seohneae-flger.com/campus/biblio/010/questcequunconflit.pdf)
2. [WWW.Rqvvs.qc.ca/documents/file/faire-face-conflits.pdf](http://WWW.Rqvvs.qc.ca/documents/file/faire-face-conflits.pdf).
3. [HTTPS://creg.ac.versailles.fr/IMG/.../ la gestion des conflits dans les organisation.pdf](https://creg.ac.versailles.fr/IMG/.../la_gestion_des_conflits_dans_les_organisation.pdf).

# **Annexes**

## **Le guide d'entretien**

1. Le sexe.
2. L'âge.
3. Le niveau d'instruction.
4. La situation matrimoniale.
5. Poste occupé.
6. Quel est votre avis sur le climat social de l'entreprise RAMDY ?
7. Quelle est la nature de relation entre vous et vos collègues ?
8. Quelle est la nature de relation entre vous et vos supérieurs ?
9. Selon vous, qu'est ce qu'un conflit ?
10. Qu'est ce qui peut provoquer les conflits au travail ?
11. Quelles sont les conséquences de ces conflits ?
12. Raconté nous un conflit que vous avez vécu déjà au travail ?
13. Quelle est votre réaction lorsque vous êtes en conflit ?
14. Vers qui vous adresser pour résoudre vos conflits ?
15. Comment votre entreprise traite les conflits ?
16. Quel est la stratégie utilisée par l'entreprise RAMDY pour la résolution de vos conflits ?
17. Quelle est la solution proposé vous pour diminuer l'émergence de conflit ?



