

L'université Abderrahmane Mira-BEJAIA
Facultés des sciences humaines et sociales
Département : des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie
Option : sociologie du travail et des ressources humaines

Thème

*L'action syndicale et son impact sur la gestion des
conflits*

Cas pratique A.P.C de seddouk.

Présenté par :

-M^r KASMI Malek

-M^r KERNANE Farid

Encadré par :

-M^r NEGROUCHE Hamid

Année universitaire

2014 /2015

Remerciements

Nous remercions le bon dieu le tout puissant de nous avoir donné la force nécessaire et la patience qui nous a permis de mener à bien ce modeste travail.

On tient à remercier et à exprimer toute nos gratitude envers notre promoteur M' NEGROUCHE Hamid pour son soutien, son dévouement, et surtout pour sa patience.

On tient remercier aussi M' BELAABED Abdelkader le secrétaire générale du syndicat de l'APC Seddouk qu'y a donné un plus dans notre travail.

Un grand merci au jury pour avoir accepté de présider, ainsi qui nous a fait l'honneur de juger notre travail.

On tient à exprimer nos remerciements ainsi que notre gratitude à toutes les personnes qui ont contribué de prêt ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Enfin nos remerciements sont adressés plus particulièrement à nos familles et nos amis(es) qui ont su nous soutenir, nous encourager, nous aider et nous supporter tout ou long des années.

Dédicaces

J'ai l'honneur et le grand plaisir de dédier ce modeste travail à :

A ceux qui m'ont soutenu nuits et jours, et durant tout mon parcours : A vous mes chers parents, ma femme ASSIA

Ce travail représente le fruit de votre soutien, vos sacrifices, conseils et vos encouragements.

Que Allah vous protège et vous accorde une longue vie pleine de santé et de bonheur.

A mes très chers frères.

A mes très chères sœurs, ainsi que leurs époux

A mes chers neveux et nièces.

A mes amies : Mohand, Ghanou, Nacer, Krimou, Stiphane, zaky...

A toutes ma famille proche et loin, et la famille benchabane, ainsi le soutien de Narimane

A mon binôme MALEK et toute sa famille.

A toute la promotion GRH 2015

A tous ceux qui me sont chers.

FARID

Dédicaces

J'ai l'honneur et le grand plaisir de dédier ce modeste travail à :

A ceux qui m'ont soutenu nuits et jours, et durant tout mon parcours : A vous mes chers parents

Ce travail représente le fruit de votre soutien, vos sacrifices, conseils et vos encouragements.

Que Allah vous protège et vous accorde une longue vie pleine de santé et de bonheur.

A mes frères : Karim, Saïd et leurs femmes, Salim, Sofiane et Louanes ; que Allah les protège.

A mes sœurs : Nabila, Sabrina, Nassima, Samia ainsi que leurs époux, et Souraya.

A mes chers neveux et nièces.

A mes amies : Ghani , Zaky, Hani, Ayache, Hocine, Ryad.....

A toutes ma famille proche et loin.

A mon binôme Farid et toute sa famille.

A toute la promotion GRH 2015

A tous ceux qui me sont chers.

MALEK

La liste des tableaux :

Tableau N°	Titres	Page
Tableau n° : 1	La répartition de l'échantillon d'étude selon le genre.	66
Tableau n° : 2	La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge.	67
Tableau n° : 3	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	68
Tableau n° : 4	La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.	69
Tableau n° : 5	La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.	70
Tableau n° : 6	La présence des conflits selon le genre.	71
Tableau n° : 7	La présence des conflits au travail selon la catégorie socioprofessionnelle.	73
Tableau n° : 8	La Source des conflits selon la catégorie socioprofessionnelle.	74
Tableau n° : 9	La fréquence de la participation dans la négociation lors d'un conflit.	76
Tableau n° : 10	La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et leur influence au moment de la négociation d'un conflit.	77
Tableau n° : 11	La fréquence de la négociation comme stratégie efficace a l'entourage de travail.	78
Tableau n° : 12	Les situations ou les négociations permettent de régler les conflits.	79
Tableau n° : 13	L'importance des négociations qu'est mené par la section syndicale dans la vie des travailleurs.	80
Tableau n° : 14	La relation entre le niveau d'instruction et l'importance des négociations qu'est mené par la section syndicale.	81
Tableau n° : 15	La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et l'importance des négociations qu'est mené par la section syndicale.	82
Tableau n° : 16	La stratégie efficace pour la résolution d'un conflit en cas d'échec des négociations.	84
Tableau n° : 17	Les avis des enquêtés sur l'importance de la médiation comme stratégie pour la gestion des conflits.	86
Tableau n° : 18	Les avis des enquêtés qui demande l'aide d'un médiateur.	87
Tableau n° : 19	La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et les enquêtés qui demande l'aide d'un médiateur.	88
Tableau n° : 20	La corrélation entre le niveau d'instruction et la protection du syndicat par rapport aux résultats obtenus par la médiation.	89
Tableau n° : 21	La satisfaction des syndiqués par les résultats obtenus par la médiation.	90
Tableau n° : 22	la corrélation entre l'expérience professionnelle et leurs satisfactions par rapport aux résultats obtenus par la médiation	91
Tableau n° : 23	La relation entre le genre et l'efficacité de la médiation.	92
Tableau n° : 24	Les fréquences de la médiation comme stratégie efficace au travail	93

Liste des abréviations :

Abréviation	Sens
ALN	Armée Libéral National.
APC	Assemblée Populaire Communale.
BTP	Bâtiment et travaux public.
CGT	Confédération Général du Travail.
CGTT	Confédération Général Tunisienne des Travailleurs.
CGTU	Confédération Général du Travail Unitaire.
CNAPEST	Conseil National Autonome des Professeurs de l'Enseignement Secondaire et Technique.
CNES	Conseil National des Enseignants du supérieur.
EMI	L'Ecole Mohammedia d'Ingénieurs.
FIS	Front Islamique Salut.
FLN	Front Libéral National.
SAP	Syndicat Autonome des Paramédicaux.
SIT	Syndicat Islamique du Travail.
SNAPAP	Syndicat National Autonome des Personnels de l'Administration Publique.
SNAPSY	Syndicat National Algériens des Psychologues.
SNOMMAR	Syndicat National des Officiers de la Marine Marchande.
SPL	Syndicat des Pilotes de Lignes.
UGSA	Union Général des Syndicats Algériens.
UGTA	Union Général des Travailleurs Algériens.
UGTT	Union Général Tunisienne du Travail.
UMT	Union Marocaine du Travail.
UNEM	Union National des Etudiants du Maroc.
USTA	Union Syndical des Travailleurs Algériens.

Sommaire

Sommaire

Introduction

Partie théorique

Chapitre 1 : le cadre méthodologique de la recherche

Section 1 :

1-les raisons du choix du thème.....	6
2-les objectifs de la recherche.....	6
3-la problématique.....	7
4-les hypothèses formulées.....	10
5-les définitions des concepts et notions clés.....	11

Section 2 :

6-la pré-enquête.....	16
7-les méthodes et les techniques utilisées.....	17
8-la population d'étude et le choix de l'échantillon.....	19
9-le déroulement de l'enquête.....	19
10-les difficultés rencontrées.....	20

Chapitre 2 : Histoire du mouvement syndical

1-Mouvement syndical dans le monde	23
2-La croissance du syndicalisme de type libérale.....	25
3-Le mouvement syndical tunisien.....	25
3-1-L'UGTT mène le combat.....	26
4-Syndicalisme au Maroc.....	27
4-1-Histoire du Syndicalisme étudiant au Maroc.....	28
5-L'action syndicale en Algérie.....	29
5-1-L'action syndicale avant l'indépendance.....	29
5-2- L'action syndicale après l'indépendance.....	31
5-3-Le mouvement syndical autonome.....	32

Chapitre 3 :l'action syndicale

1-Le rôle des syndicats.....	36
1-1-L'intervention syndicale sur le lieu de travail.....	36
1-2-Pourquoi des syndicats ?.....	37
2-Le rôle économique des syndicats.....	38
3-1-Les moyens de l'action syndicale.....	41
3-2-La gestion d'une grève par les syndicats.....	42
3-3-Les limitations légales apportent à l'exercice du droit de grève.....	42
3-4-La prise en charge ou le règlement de la grève.....	43

Chapitre 4 :la gestion des conflits

1-Lanécessité des conflits.....	46
2-Les sources des conflits.....	46
3-Les différents types de conflits.....	47
4-L'originalité de la gestion des conflits.....	50
5-Les quatre instrumentent de la gestion des conflits.....	51
6-Les différents modes de résolution des conflits.....	51

Partie pratique

Chapitre 5 : présentation de l'institution publique

1-Historique de l'APC de Seddouk.....	59
2-Description des différents services.....	59
3-Mission des différents services.....	62
4-Statistique.....	64

Chapitre 6 : analyse et interprétation des résultats de la recherche

1-Les caractéristiques de la population d'étude.....	66
2-Analyse des données concernant les hypothèses.....	71
3-La vérification des hypothèses.....	95
4-La discussions des deux hypothèses.....	98

Conclusion.

La liste bibliographique.

Les annexes.

La liste

Bibliographique

Les annexes

Section 1

Section 2

Introduction

Introduction

L'action sociale peuvent être considérer comme le résultat des phénomènes sociaux, dans ces derniers on trouve des relations d'interdépendance surtout, entre les acteurs, s'il n'ya pas ces relation entre eux, il ya peu de chance qu'il y ait un conflit, et l'institution public est un milieu d'interaction sociale réunissant des acteurs ayant des intérêts contradictoires, des désaccords, des tensions. C'est à partir de cette situation qu'on trouve la naissance du syndicalisme, qui à crée un dynamisme important dans la vie des travailleurs par des actions syndicale qui intervienne, pour la résolution des conflits entre les acteurs de la même institution public.

Et en algerie l'action syndicale est inévitable, ne peut être isolée du contexte générale du mouvement ouvrier, qui essaye de défendre l'intérêt des salariés

Donc du mouvement ouvrier vers celui du syndicale, ce dernier est dynamique dans le milieu professionnel, le syndicat cherche toujours à améliorer l'action syndicale et de donner un autre sens à leurs actions. Ce dynamisme montre la véritéde l'action syndicale et son impact sur la gestion des conflits au milieu professionnel.

L'action syndicale mené par des acteurs au milieu professionnel,C'est à partir de là que la sociologie du travail et des ressources humaines s'intéresses au phénomène de l'action syndicale, et l'importance de la négociation dans la vie

des travailleurs, et l'importance aussi de la médiation pour défendre l'intérêt de leurs syndiqués.

Notre étude est divisée en deux parties essentielles, la première partie concerne la partie théorique, la deuxième partie concerne la partie pratique.

Dans la première partie consacrée, la partie théorique qui est une construction intellectuelle appliquant dans trois chapitres, le premier chapitre celui du cadre méthodologique qui comporte sur : les raisons et objectifs de choix du thème, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts et notion clés, les méthodes et les techniques utilisées, la présentation de l'échantillon et le déroulement de l'enquête. Et enfin les obstacles rencontrés lors de la recherche.

Le deuxième chapitre nommé « le mouvement syndical dans le monde », et le troisième chapitre nommé « le rôle du syndicat dans la gestion des conflits ».

Dans la deuxième partie, la partie pratique, qui contient deux chapitres, le premier chapitre nommé « présentation de l'institution public APC de seddouk », et le deuxième chapitre consacrée analyse et interprétation des résultats et la vérification des hypothèses.

Partie

Théorique

De la recherche

Chapitre 1

Le cadre méthodologique

De la recherche

➤ **Section 1 : détermination du sujet d'étude**

1- Les raisons du choix du thème

2- Les objectifs de la recherche -

3-La problématique

4- Les hypothèses formulées

5- Définition des concepts et notion clés

➤ **Section 2 : La population d'étude et le déroulement d'enquête**

6-Le pré- enquête

7- Les méthodes et les techniques utilisées

8- La population d'étude et le choix de l'échantillon

8- Le déroulement de l'enquête

10- Les difficultés rencontrées

6. La pré-enquête :

« Est une phase de terrain assez précoce dont le but essentielle est d'aider à construire une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soit valides, fiables, renseignés, argumentées et justifiées. La pré-enquête permet de fixer en meilleure connaissance de cause, les objectifs précis aussi bien finaux que partiels que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ces hypothèses »¹

Notre pré-enquête s'est déroulée durant la période allant du mois de février au mois de mars 2015, dont les objectifs sont les suivants :

- Avoir une idée sur notre terrain d'enquête. Cela nous a permis de savoir s'il est accessible ou pas.
- Avoir une idée sur notre thème de recherche avec le délégué de la section syndicale.
- Avoir une idée sur la population d'enquête et le choix de l'échantillon adéquat à notre enquête.
- Préparer notre population d'enquête avec le délégué de la section syndicale, dans l'objectif d'avoir son accord de participer dans notre enquête.
- Avoir une idée sur la méthode et la technique de recherche à adopter durant notre enquête.
- Avoir une idée sur l'action syndicale et son impact sur la gestion des conflits pour finaliser la formulation de nos hypothèses.
- Avoir des repères sur la façon de la structuration et l'organisation notre questionnaire.

Lors de la pré-enquête nous avons effectué deux entretiens avec le délégué de la section syndicale ; car on a jugé qu'il est mieux placé pour répondre à nos questions, et nous avons laissé une marge de liberté pour les deux enquêtés, afin qu'ils s'expriment librement.

Cette pré-enquête était très utile, de manière où elle nous a permis de délimiter notre thème de recherche, préciser notre problématique ainsi que nos hypothèses.

¹ACTOUF Omar, **méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations**, Ed Macintosh, Montréal, 1987, P37.

7. Les méthodes et les techniques utilisées :

Avant de passer à la collecte des données sur le terrain, dans le but de vérifier les hypothèses de notre étude. On s'est mis dans l'obligation de faire la collecte des données dans les meilleures conditions méthodologiques, donc on commence par fixer la méthode et la technique appropriée à notre thème de recherche.

7.1. Les méthodes utilisées :

Toute recherche sociologique quel que soit son objectif nécessite une méthode qui sera comme une feuille de route pour le chercheur.

« Toute discipline qui se veut autonome doit obligatoirement se définir un objet (quel est l'objet spécifique qu'elle étudie et dont elle rend compte) et une méthode (comment elle procède pour étudier cet objet) »¹. Et dans le but d'expliquer l'impact de l'action syndicale sur la gestion des conflits au sein de l'APC de seddouk, on a adoptée une méthode quantitative, cela est exigé par la nature du thème, les objectifs de la recherche, ainsi que la population mère qui est large et non connu et pour cela « La méthode quantitative vise d'abord à mesurer le phénomène à l'étude. Les mesures peuvent être ordinal du genre « plus grand ou plus petit que », ou numérique avec usage de calcul »².

7.2. Les techniques utilisées :

Après avoir choisie la méthode quantitative, jugée comme la plus adéquate à notre thème de recherche, il est claire que c'est le questionnaire qui s'impose comme technique du collecte de données, et cela pour objectif d'assurer un recueillement important d'informations sur le terrain.

¹ AKTOUF Omar, OP-CIT, P 26.

² ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, EdCasbah, Alger,P60.

« Les enquêtes par questionnaire, constituent sans doute le mode d'investigation qui lui semble le plus visible et le plus fréquemment utilisé en science humaines »¹.

« Le questionnaire vise à saisir les comportements et les opinions en interrogeant des individus ».²

Notre questionnaire contient en totalité 23 questions, qu'on a pu formuler d'après l'analyse conceptuelle faite sur nos hypothèses, et ces questions sont posées, soit sous forme des questions fermées « sont celles pour lesquelles les personnes interrogées doivent choisir entre des réponses formulées à l'avance ou de choisir entre deux réponse, entre vrai et faux ou entre oui et non »³, et aussi des questions ouvertes « sont celles qui permettent aux personnes interrogées d'organiser leur réponse comme elles le veulent »⁴, on a procédé à la distribution de 50 questionnaires sur 140 adhérents , et cela après avoir constaté la non disponibilité de la plus plupart, car ils occupent des taches en dehors de l'institution public.

Notre questionnaire est composé de trois axes :

- **Axe 1** :il concerne les données personnelles : le genre, l'Age, Le niveau d'instruction, Fonction professionnelle, Expérience professionnelle.
- **Axe 2** : relatives aux négociations et leurs impacts sur la gestion des conflits.
- **Axe 3** : relatives à la médiation comme stratégie de gestion des conflits.

¹ DEPELTEAU François, **La démarche d'une recherche en science humaines**, Ed de Boeck, Canada, 2005, P169.

² JOEL Guibert, GUY Jumel, **Méthodologie des pratiques de terrain en science humaines et sociales**, Ed Armand colin/Masson, Paris, 1997, P104.

³IBID, P107.

⁴IBID, P107.

8. La population d'étude et le choix de l'échantillon :

8.1. La population d'étude :

L'APC de seddouk compte 140 employés qui sont adhérents à la section syndicale entre cadres, agents de maîtrise, et agents d'exécutions

8.2. Le choix de l'échantillon :

Vue le nombre large de notre population d'étude, et la difficulté d'interroger tous les adhérents, on a choisi notre échantillon qui présente tous les adhérents à la section syndicale. Et le choix s'est effectué au type aléatoire simple « implique de disposer d'une liste exhaustive pour tirer au sort le nombre d'individus souhaité »¹. Donc cette sélection au hasard permet d'avancer que l'échantillon retenu est représentatif de la population étudiée.

Dans notre enquête, on a pris un échantillon de 50 adhérents à la section syndicale, on a récupéré 50 Questionnaires, ce qui représente un taux de 35,71% de la population d'étude.

9. Le déroulement de l'enquête :

9.1. Le lieu :

Afin de réaliser notre étude, on a effectué notre travail dans l'APC de seddouk.

9.2. La période de l'enquête :

Après avoir l'autorisation du délégué de la section syndicale et le président de l'APC de seddouk, on a commencé notre enquête, qui s'est déroulée du 08 février jusqu'au 09 avril 2015, et durant cette période on a profité d'interviewer plusieurs fois le délégué de la section syndicale, et nous avons distribué notre questionnaire dans le milieu du travail afin de

¹JOEL Guibert, GUY Jumel, OP-CIT, P107.

recueillir le maximum d'informations devant les adhérents de la section syndicale de l'APC de seddouk.

10. Les difficultés rencontrées :

Chaque travail de recherche est fréquenté par des difficultés, et pendant la période de notre étud nous avons rencontrés quelques difficultés à savoir :

-La difficulté d'avoir l'autorisation pour effectuer un stage pratique par le président de l'APC de seddouk.

-Le manque d'ouvrages dans notre bibliothèque, qui concerne notre thème.

- la difficulté d'avoir des documents qui concerne l'organisme d'accueil et toujours l'absence du secrétaire général de l'APC de seddouk pour avoir ses documents.

- le manque d'expérience.

1. Les raisons du choix du thème et les objectifs de la recherche

1.2. Les raisons du choix du thème :

-C'est un sujet qui correspond à notre spécialité, (sociologie du travail et des ressources humaines), parce que l'action syndicale se déroule dans une organisation, cette dernière est couramment considérée comme la sphère du travail dans tous ses aspects, là où il se distingue le capital humain.

-La volonté de comprendre le syndicalisme, qui est un moyen (peut-être) de gestion des conflits, car à travers l'observation dans la vie courante, on a remarqué qu'il ya des actions menées par des syndicats qui ont aboutis à des fin satisfaisantes.

1.2. Les objectifs de la recherche :

-découvrir l'impact de l'action syndicale sur la gestion des conflits au sein d'une institution public.

-Connaitre l'aspect syndical et son importance dans une institution public.

-Connaitre les dispositions mises par le syndicat pour défendre les intérêts des salariés.

-Approfondir nos connaissances dans le domaine de la gestion des conflits, et sur le syndicalisme.

3-La problématique :

Le mouvement ouvrier est très ancien de diversification de travail se réalise depuis des siècles au sein de société, ce mouvement est mené par le prolétariat comme classe social, c'est-à-dire ensemble d'individu liés par la conscience de leur appartenance à un group.

Mais à partir de la révolution industrielle, la classe ouvrière à commencé de prendre opposition par rapport à la machine qui a remplacé l'homme, et les mauvaises conditions du travail qui vie les travailleurs. Tous ces aspects ont mené la classe ouvrière à protester contre le chômage et à détruire les nouvelles machines, c'est une révolte entre deux classes « les bourgeois et les prolétaires », « l'histoire de toute société jusqu'à nos jours n'a été que l'histoire de la lutte de classe »¹, et ce mouvement ouvrier va tenter toutes les voie : syndicalisme d'industrie et de métier, partie révolutionnaires et réformistes.

A partir de cette situation de conflit, qu'on trouve l'origine des syndicats c'est toujours la coalition de petits groupes salariés, généralement d'un même métier, pour obtenir de meilleurs salaires et organiser une entraide envers ce qui sont au chômage. Ces petits groupes en se rassemblant dans des organisations plus vastes et plus complexes, c'est la naissance du syndicalisme qui est une nécessité dans des pays ou travailleurs risque sa vie professionnelle, Les syndicats utilisent un large répertoire d'action allant de la distribution de tracts, la signature de pétitions, jusqu'à l'arrêt de travail, tous ces moyen visent à une même fin.

Pour l'Algérie, la naissance du syndicalisme et les syndicats existent cependant depuis un Siècle, réservés aux européens, c'est en 1880 à Constantine auquel s'appliquent les lois de la république. Mais avec cette situation, les algériens revendiquent l'assimilation ou l'intégration

¹ BOUFARTIGUE Paul, **Le retour des classes sociales inégalités, domination, conflit**, Ed la dispute/snedit, Paris, 2004, P13.

et l'application sans discrimination des lois républicaines à tous les citoyens. Et le 16 février 1956 est créé l'union syndicale des travailleurs algériens (L'USTA) et l'annonce de la création de cette dernière entraîne l'accélération de l'accord de la direction de front de liberté national (FLN) pour la création de l'union générale des travailleurs algériens (L'UGTA) en 24 février 1956 à Alger destiné à disperser les forces de l'ennemi, à mobiliser l'appui des travailleurs et des chômeurs, à ouvrir à l'audience internationale la lutte de FLN pour l'indépendance, la direction et les militants se retrouve très vite au premier rang de la répression en plus ils ont une expérience du combat politique indissociable de leur combat syndicale, ce qui explique une double fonction de L'UGTA durant la guerre de libération »¹

Après l'indépendance L'UGTA est plus bureaucratique que revendicative, cette orientation, la crise économique des années 1970, la chute du pétrole en 1985 et en fin les émeutes d'octobre 1988, ont donné naissance à des syndicats dites « autonomes » non affiliées à L'UGTA et aussi les conséquences de la nouvelle constitution de 23 février 1989, qui a ouvert la voie à la liberté d'association dans tous les domaines, surtout qu'elle est garantie par l'article 39 et d'une autre partie le droit de grève qui est garantie par l'article 54 et la loi 90-11 protège les syndicats (article 51) et les syndiqués (article 50) »².

Dans ce contexte que le syndicalisme en Algérie a joué un grand rôle dans la gestion des conflits dans le milieu professionnel, comme le syndicat national autonome des personnels de l'administration publique (SNAPAP)³, sa propre fonction est de défendre les intérêts des salariés ; c'est le premier objectif des syndicats dans les institutions publiques et cette situation qui empêche les syndicats à être mobilisants et dynamiques sur le terrain pour mieux gérer les conflits entre les parties dans les institutions publiques. Pour Georg SIMMEL « le conflit est déjà la résolution des tensions entre les contraires, et le conflit éclate lorsque les forces en présence

¹ Département de l'éducation et de la formation syndicale, manuel, niveau 1, (UGTA), Alger, 2006, P29.

² CHIKHI Said, **Question ouvrière et rapport sociaux en Algérie**, NAQD, N6, Alger, 1994, P14.

³ BELHIMER Ammar, **Le pluralisme politique et associatif**, Alger, 2008, P32.

ne voient plus de possibilité de dialogue »¹. Le concept de gestion des conflits est nouveau dans les institutions publiques, et depuis toujours l'homme a progressé par le conflit, et les parties en conflit peuvent être des personnes physiques, des groupes, des associations, ou des entités, public et notamment des états. Le conflit ne naît pas de rien il naît de fait, de parole, d'attitudes et dans les établissements public en trouve plusieurs type de conflit, comme les conflits relationnels, structurels, de valeurs et d'intérêts, et cette situation qui mène à la gestion des conflits qui est un immense progrès de civilisation »².

C'est dans cette perspective qu'on veut procéder à l'action syndicale et son impact sur la gestion des conflits, et si l'action syndicale a porté un plus à l'entourage de travail. De-là s'est inspirée la question suivante :

- ❖ Quelle sont les stratégies adoptées par les syndicats pour gérer les conflits dans une institution public ?

4-Les hypothèses formulées :

- 1- Les négociations comme stratégie de la gestion des conflits, déterminent la crédibilité de l'action syndicale au sein de l'institution public.
- 2- l'action syndicale au sein d'une institution public s'intéresse, à la médiation comme moyen de gestion des conflits.

¹ SIMMEL Georg, Sociologie étude sur les formes de la socialisation, 1^{er}éd., Ed circe, Paris, 1999, P 28.

²YVAN Potin, La gestion des conflits dans les organisations, CREC, 2008-2009, P5.

Définition des concepts et notions clés :

Il est admis, dans toute recherche scientifique, que la délimitation des concepts permet de mieux cerner le sens précis utilisé dans un travail de recherche « un concept n'est pas seulement une aide pour percevoir mais aussi une façon de concevoir »¹.

Action :

« Une sociologie de l'action revient à essayer d'expliquer les faits sociologique en tant qu'actions produites par des individus en réponse à une situation donnée, et la sociologie de l'action vise donc à déterminer comment une accumulation de réaction individuelles à une situation générale produit un phénomène général »².

« Ce qui fait quelqu'un réalise une volonté une intention et un exercice de sa capacité d'agie, par opposition à la pensée ou à la parole et aussi c'est la production d'un effet par un corps ou un agent quelconque sur une autre ». 1^{er} mode d'expression artistique qui consiste à produire des gestes, des actes, un événement dont le déroulement dans le temps et les implications plus ou moins prévues constituent l'œuvre même »³.

L'action c'est les manières de pratiquer les stratégies par des acteurs dans un environnement précis afin d'arriver à un objectif.

Le syndicat :

Selon trowe : « Le syndicat est une organisation qui vise comme objectif la réalisation des intérêts des salariés, selon des moyens ligans et légitime »⁴.

¹ GRAWITZ Madelin, **Lexique des sciences sociales**, 7^{ème} éd, Dalloz, 2000, P15.

² BOUDON Raymond, BEZNARD Philippe et autres, **Dictionnaire de sociologie**, Ed Larousse, Canada, 2005, P3.

³ NORMADE, **Etude sociale et syndicale**, Paris, 2004, P31.

⁴ DOMINIQUE Andolfatto, DOMINIQUE Labbe, **Sociologie des syndicats**, Ed la Découverte, Paris, 2000, P3.

« Le syndicat est une association de salariés ayant pour la défense d'intérêts profession, et aussi les syndicats sont des associations volontaires, formées par plusieurs personnes pour la défense d'un ou plusieurs intérêts communs »¹.

Le syndicat est un groupe de personne qui exerce leur activité dans un cadre bien précis ayant pour objet la défense d'intérêts communs (salaires, conditions de travail).

Action syndicale :

« C'est des revendications au non des salariés, celle-ci portent sur tous les éléments du travail (rémunération, durée, conditions...) mais aussi plus largement sur les problèmes sociaux (sécurité sociale, retraite, assurance, chômage...) et les syndicats utilisent un large répertoire d'action allant de la distribution de tracts, la signature de pétitions jusqu'à l'arrêt de travail»².

L'action syndicale c'est des actions mené par la section syndicale avec le soutien de ses adhérents au sein de leurs institutions publics pour satisfaire les intérêts des salariés et de défendre leurs positions (la grève, les manifestations).

Institution public :

« Ensemble des formes ou des structures politiques, telles qu'elles sont établies par la loi ou la coutume et qui relèvent du droit public et l'institution désigné une structure sociale dotée d'une certain stabilité dans le temps, c'est comme un lien de résidence et de travail ou un grand nombre d'individus placé dans la même situation »³.

Est un organisme qui appartient à l'état, qui est gérer par des acteurs et qui fonctionne selon les règlements et les lois de l'état.

¹DOMINIQUE Andolfatto, DOMINIQUE Labbe, OP-CIT,P5.

²IBID, P12.

³Institution.«Des institutions démocratique».In

Larousse,<http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/institutions/43445>(page consultée le 7 Avril 2015).

La gestion :

« La gestion de quelque chose de concret est le fait d'en prendre soin, de l'administrer avec compétence. Par extension, la gestion de quelque chose d'abstrait est l'ensemble des pratiques formalisées qui permettent du bien faire, ou bien Gérer une entreprise ou un organisme communautaire, c'est développer et mettre en place les outils qui permettent le partage d'information, la discussion de stratégie et la prise de décision en toute transparence, et la gestion permet de fixer les priorités les résultats financiers démontrent la santé de l'entreprise ou de l'organisation tout en protégeant ses intérêts et ceux du public »¹.

C'est la manière de gérer ou de faire un plan de travail efficace qui va aider l'institution public, pour atteindre ces buts et ses objectifs.

Le conflit :

« Les conflit : selon Robert le terme « conflit » vient de conflictus, choc, lutte, combat au sens d'affrontement physique entre deux ou plusieurs personnes, mais là aussi pris très tôt le sens figuré de rencontre d'élément, de sentiment contraires, conflit moraux d'intérêt, et enfin le sens de contestation entre deux puissance qui se disputent un droit »².

« Dans une organisation le mot conflit s'applique en général à un blocage des mécanismes normaux de prise de décision de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix d'une action »³.

Le conflit de travail est un désaccord entre deux parties dans le milieu professionnel et chacun de ses personnes il cherche ces intérêts et défend ces positions.

¹La gestion. In encyclopédie Larousse. <http://Dictionnaire.reverso.net/francais-definition/gestion> (page consultée le 7Avril).

²GIBLIN Beatrice, **Les conflits dans le monde**, Ed Armand Colin, Paris, 2012, P7.

³YVAN Potin, Op Cit, P5.

Stratégie :

« La stratégie consiste à la définition d'actions cohérents intervenant selon une logique séquentielle pour réaliser ou pour atteindre un ou des objectifs. Elle se traduit ensuite, au niveau opérationnel en plans d'actions par domaines et par périodes, y compris éventuellement des plans alternatifs utilisables en cas d'évènements changeant fortement la situation »¹.

La stratégie est le choix d'une action parmi un ensemble d'action possible, et c'est l'art de coordonner les actions et de main d'œuvre pour atteindre un but comme la section syndicale elle utilise des stratégies pour avoir des buts.

Négociation :

«De négociation, substantif, de negotiari, faire le commerce en grand, et la négociation est la première méthode de gestion des conflits est l'instrument fondamentale de toute coopération humaine »².

« Est une activité qui met en interaction plusieurs acteur, qui confronté à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent de recherche volontairement une solution mutuellement acceptable »³.

« Un processus de communication, la plus part du temps verbal(les négociations échanges des arguments), mais pas seulement quitter la sale, sourire ou se montrer désagréable, silencieux »¹.

¹GIBLIN Beatrice, OP-CIT,P20.

²GARBY Thierry, **La gestion des conflits**, Ed economica, Paris, 2004, P15.

³BOURQUE Reynald, THUDEROZ Christian, **Sociologie de la négociation**, Ed la Découverte, Paris, 2002, P7.

La négociation est l'une des stratégies de gestion des conflits et c'est la recherche d'un accord entre les antagonistes afin d'arriver à un point d'entente entre ces parties qui cherche une solution à leurs problèmes.

Médiation :

« La médiation se définit comme l'action de mettre en relation, par un tiers appelé « médiateur », deux personnes physiques ou morales, appelée « médiées », sur la base de règles et de moyens librement acceptés par elle, en vue soit de la prévention d'un différend ou de sa résolution »².

« Se présente elle-même comme une activité distincte des relations sociales traditionnelles, qu'elles soient privées ou publiques, personnelles ou professionnelles »³.

« La médiation est une approche globale qui prend en compte la situation présente et qui, ouverte à l'expression des causes de l'antagonisme, conduit sur les chemins de l'anticipation pour favoriser le maintien d'un lien qualitatif de communication »⁴.

La médiation c'est l'une des stratégies de la gestion des conflits au sein des institutions publiques, qui est menée par un intermédiaire qui essaye de résoudre le conflit entre deux parties, c'est le médiateur qui s'intéresse à cette procédure de gestion des conflits.

¹BOURQUE Reynald, THUDEROZ Christian, OP-CIT, P8.

²VICENT De Briant, YVES Palan, **La médiation, définition pratique et perspectives**, Ed Nathan/her, Paris, 1999, P117.

³IBID, P11.

⁴LASCOUX Jean-Louis, **Pratique de la médiation**, Ed ESF, Paris, 2001, P19.

Chapitre 2

Histoire du mouvement syndical

1-Mouvement syndical dans le monde

2-La croissance du syndicalisme de type libéral

3-Le mouvement syndical tunisien

3-1-L'UGTT mène le combat

4-Syndicalisme au Maroc

4-1-Histoire du syndicalisme étudiant au Maroc

5-L'action syndicale en Algérie

5-1-L'action syndicale avant l'indépendance

5-2-L'action syndicale après l'indépendance

5-3-Le mouvement syndical autonome

1-Mouvement syndical dans le monde :

L'évolution de syndicalisme se confond avec le mouvement issu du monde ouvrier, qui ont tenté de constituer une réponse organisée à l'apparition des nouveaux modes d'organisation du travail, qui était une conséquence de la révolution industrielle. Arrivant l'apparition de système de corporation établi sur une base professionnelle qui détient avec l'accord du pouvoir public, le monopole de l'embauche, l'agrément et la formation. En assiste à l'abolition des corporations en 1871, mais il faut attendre la fin de ce siècle pour que les syndicats soient reconnus (1875 la Grande Bretagne, 1884 la France) et l'initiative d'ouvriers qualifiés, au-delà de travail, l'activité et les traditions professionnelles en effet, constitue la base d'un regroupement particulièrement développé dans les industries de textiles.

Ainsi « En Angleterre la défense de l'autonomie est à l'origine de la réalité dirigée contre les machines, des 1780, les fleurs de coton de Lancashire, après revendiqué la suppression des nouvelles machines, se mirent à démolir certains d'entre elle »¹.

En 1816, on n'assiste pas seulement contre le machinisme mais aussi au mouvement de travail des femmes.

« En France, le premier mouvement ouvrier est celui de CANUTS de Lyon, en 1831, ces milliers tisserands exploités par des manufacturiers forme une association d'entraide. Elle reste une démonstration d'une organisation exemplaire, d'une tentative de négociation et d'une action collective ou la violence était de côté de pouvoir »². En France ce n'est qu'après la deuxième guerre mondiale que la grève devient officiellement licite. Dans certains pays, telle que la Belgique, la grève n'est pas un droit reconnu.

¹ STROOBENTS Marcelle, **Sociologie du travail**, Ed Nathan, Paris, 1993, P94.

²IBID, P94.

Des 19^{ème} siècles, les syndicats Anglais ont commencé à contrôler l'apprentissage et défendant l'accès à la profession en boycottant les entreprises qui ne respectent pas les tarifs de l'emboche. Tous ses changements sont à l'origine de la notion de négociations collectives, La négociation collective est une pièce maitresse des relations industrielles de l'après-guerre jusqu'au première choc pétrolier de 1973 est instrument à été un des leviers de développement économique.

Tout ce mouvement dans le monde du travail a donné naissance à des conceptions théoriques à la lumière des théories contemporaine de l'action collective telle que celle de J.Dunlop et A. Touraine.

J.Dunlop a proposé un cadre générale pour analyser le « système des relations industrielles » (équivalent de relation professionnelle en France).

Le travail industriel est régi par un ensemble de régales issues de l'interaction entre les employeurs, les salaires et le gouvernement. « Les relations industrielles dépendant également des contraintes techniques, sociales et juridiques. Ce mode générale a inspiré l'école nord-américain des relations industrielles jusqu'à nos jours »¹.

Selon A. Touraine « Tout mouvement collectif de contestation de l'ordre établi n'est pas un mouvement sociale, car celui-ci dépasse la simple revendication pour mettre en cause la domination établie et prendre le contrôle et le développement sociale »².

Dans les sociétés industrielles, le conflit économique et au cœur de l'affrontement social et du mouvement ouvrier. Le principe acteur historique face à la classe dominante.

En revanche, dans les sociétés post industrielles, le mouvement ouvrier et les syndicats sont en déclin. La lutte sociale se déplace vers les enjeux régionalistes, écologiques et culturels.

¹ ANDOLATTO Dominique, **Sociologie des syndicats**, Ed la Découverte, Paris, 2000, P19.

² IBID, P19.

2-La croissance du syndicalisme de type libéral :

« La meilleure définition du syndicalisme libéral est probablement celle des Webb qui y voient : « Une association permanente de salariés dans le but de maintenir ou d'améliorer leurs conditions d'emploi ». Le but que se propose le syndicalisme libéral est formulé à l'intérieur de l'organisation professionnelle elle-même et sert strictement l'intérêt de ses membres qui s'expriment par des procédures électorales ou des manifestations (grèves notamment) spontanées ou décidées par des instances officielles. L'autorité des chefs est fondée sur un consensus interne (plus ou moins effectif) qui emprunte au système libéral son esprit et jusqu'à ses procédures parlementaires »¹.

3-Le mouvement syndical tunisien

Presque centenaire, le mouvement social lié au travail salarié possède en Tunisie une solide tradition de lutte et a donné plusieurs martyrs, surtout sous l'occupation française (1881-1956), Un quart de siècle s'est cependant écoulé entre le premier mouvement des travailleurs en Tunisie et la création, en décembre 1924, du premier syndicat tunisien, la Confédération générale tunisienne des travailleurs (CGTT).

Le 8 septembre 1900 a eu lieu en effet, à Tunis, la première grève. Celle des cheminots qui étaient pour la plupart d'entre eux des Français. Ce n'est que le 1er mai 1904 qu'un vrai mouvement social eut lieu en Tunisie. Une semaine durant, les travailleurs de différentes nationalités avaient enchaîné grèves, manifestations et autres actions de contestation avec, comme principales revendications, la diminution des heures de travail et le repos hebdomadaire et Juste après la fin de la grande guerre (1914-1918) et en avril 1919, les cheminots récidivent en observant une grève. Elle sera suivie en 1921 d'une seconde, venue

¹ DE LAUBIER Patrick, **Histoire et sociologie du syndicalisme XIX^e –XX^e siècle**, Ed Masson, Paris, 1985, P12.

quelques mois après celle des mineurs (avril 1920). Mais c'est en 1924 qu'une série de grèves ayant touché plusieurs secteurs suite à la détérioration notable du pouvoir d'achat des travailleurs, est venue inaugurer la naissance du mouvement syndical tunisien même si des syndicats français actifs depuis des années regroupaient sous leurs structures des travailleurs tunisiens. Deux dockers du port de Bizerte trouvèrent la mort le 11 septembre 1924, plusieurs autres furent blessés et 40 arrêtés suite aux mouvements de revendication qui éclatèrent le 13 août de la même année. Ce sont là les deux premiers martyrs du mouvement des travailleurs tunisiens qui va enfin, mais pour une très courte durée, avoir sa propre centrale syndicale suite à l'initiative du leader M'hamed Ali Hammi (1890-1928)¹.

Les syndicalistes tunisiens essayeront de se regrouper au sein d'une structure tunisienne, mais échouèrent plusieurs fois et durent se contenter de militer au sein des antennes tunisiennes de centrales françaises, dont la plus active était la CGT (Confédération générale du travail).

En 1937-1938, Belgacem Gnanoui et ses compagnons tentèrent de ressusciter la CGTT, mais se heurtèrent à la volonté de l'occupant d'empêcher toute entreprise de ce genre. La CGTT n'a donc pu se développer et finit par périr.

3-1-L'UGTT mène le combat

La lutte ouvrière permit malgré tout d'obtenir plusieurs acquis, tels que le droit au repos hebdomadaire (1908), la journée de dix heures, l'interdiction du travail de nuit en faveur des femmes, l'interdiction du travail des enfants de moins de 12 ans, la prise en charge par les employeurs des accidents du travail et la création de l'inspection du travail (1910) ou encore le droit syndical (1932). La journée de huit heures sera instaurée en 1933 et le congé annuel

¹ HADDAD Tahar, « La naissance du mouvement syndical tunisien ». In Harmattan, <http://www.editions-harmattan.fr/index.asp?navig=catalogue&obj=livre> (page consultée le 30 avril 2015).

payé en 1936, année qui verra la limitation des heures de travail à 40 heures par semaine au lieu des 48 heures jusque-là en vigueur.

Le tournant que connut la CGT suite à son congrès de mars 1944 et qui fit qu'elle devint sous l'emprise des communistes poussa plusieurs syndicalistes tunisiens, dont le jeune Farhat Hached (1914-1952) qui inaugurerait avec ses compagnons de lutte une nouvelle vision de l'action syndicale.

Par la création en 1944 du syndicat autonome des ouvriers tunisiens du Sud, Hached voulait ainsi donner tout son poids au travailleur tunisien souvent marginalisé par les autres centrales rattachées à la France.

Avec son homologue du Nord créée en 1945 et la centrale des fonctionnaires tunisiens et sous l'impulsion de Hached et le soutien du cheikh Mohamed El Fadhel Ben Achour, les syndicalistes tunisiens se regroupèrent et fondèrent le 20 janvier 1946 à Tunis, l'Union générale tunisienne du travail (UGTT).

Aussitôt créée, aussitôt au créneau. L'UGTT s'attela à la tâche en prônant d'abord le dialogue. Devant l'indifférence des autorités coloniales elle décréta une grève générale à Sfax (le 28 juillet) puis des manifestations et des marches pacifiques un peu partout dans le pays¹.

4-Syndicalisme au Maroc

Le mouvement syndical au Maroc a vu le jour le 20 mars 1955 avec la création dans la clandestinité du premier syndicat national des Marocains, l'Union marocaine du travail (UMT). Le Maroc étant encore sous protectorat français, le gouvernement fit vite paraître son point de vue sur l'apparition de cette centrale syndicale. Il déclare le 21 mars 1955 que « la création d'un tel organisme n'est pas compatible avec la législation actuellement en vigueur au

¹ MOREL Jaques. In. Wikipédia. fr.wikipedia.org/wiki/Farhat_Hached.(page consultée le 30 avril 2015).

Maroc. Le droit syndical des Marocains ne peut être institué, comme dans tous les pays du monde que par la loi, c'est-à-dire au Maroc par un dahir ». L'UMT ne sera reconnue comme centrale syndicale qu'après son expansion dans tout le Maroc, en 1956, elle dénombre 65 000 adhérents. Sa réussite lui vient aussi du roi Mohammed V qui lui confère le statut « d'héritière » du mouvement national. Aujourd'hui, on compte une vingtaine de syndicats professionnels au Maroc. Toutefois, ce paysage syndical est marqué par un pluralisme «exagéré ». En effet, parmi les 10 millions travailleurs marocains, seulement 6 % sont syndiqués (soit 600 000 environ)¹.

4-1-Histoire du syndicalisme étudiant au Maroc

L'histoire du mouvement syndical étudiant au Maroc a commencé en 1956 avec la création de l'Union nationale des étudiants du Maroc (UNEM). Après une première expérience nationaliste qui a duré 5 ans autour du Parti de l'Istiqlal, et donc unitaire, une seconde phase commence en 1961 lors du VI^e congrès de l'UNEM à Azrou. La majorité des adhérents passe à l'opposition autour des gauchistes de l'Union nationale des forces populaires. En 1969, une troisième phase apparaît lors du XIII^e congrès du syndicat à Casablanca. En effet, les étudiants gauchistes, en particulier les adventistes d'Ila Al Amame contestent le pouvoir des étudiants socialistes. Ils prennent en effet position pour un Sahara « libre ». Les nouveaux débats ont lieu entre des forces réelles et des forces utopistes qui vont être peu à peu laminées par la répression des autorités marocaines. En effet, le 24 janvier 1973, l'UNEM fut interdite et les principaux dirigeants du syndicat furent arrêtés les uns après les autres. En 1981, le roi Hassan II décide l'instauration du régime militaire à l'École

¹AYACHE Albert, Le mouvement syndical au Maroc 1949-1956, Edl'Harmattan, 1993, P42.

Mohammadia d'ingénieurs (EMI), noyau du mouvement syndical étudiantin de l'époque, en nominant un détachement militaire permanent des Forces armées royales à l'école¹.

5- L'action syndicale en Algérie :

5-1-L'action syndicale avant l'indépendance :

Dans cette première partie, nous allons informer ce qu'a été le mouvement syndical en Algérie avant l'indépendance.

Cela concernera l'époque et les années de la révolution de libération nationale. Il s'agit donc du mouvement syndical algérien depuis ses premières pats jusqu'à 1962.L'origine du mouvement syndical algérien à la période qui a suivi la première guerre mondiale (1914-1918)².

Les syndicats existent cependant en Algérie depuis des dizaines d'années, réservés aux Européens auquel s'appliquent normalement les lois de la République Française. Le premier syndicat serait né à Constantine en 1880, chez les ouvriers d'imprimerie. La colonisation développe les secteurs et les activités qui servent ses intérêts. Colonie de peuplement, l'Algérie a reçue des centaines de milliers d'immigrés de France, d'Espagne et Italie qui constituent la majorité des agriculteurs et des ouvriers et employés. Les Algériens sont cotonnés par le code de l'indigénat à l'exclusion³.

De son coté, N.Bénallégue-Chaouia souligne « qu'un mouvement syndical embryonnaire existait en Algérie avant la promulgation de la loi de 21 mars 1884 autorisant les associations professionnelles et que c'est en 1878, qu'aurait été née à Algérie la première

¹TOZY Mohammed, in Wikipedia,fr.wikipedia.org/wiki/Syndicatétudiant.(Page consultée le 2 MAI 2015).

² BENALEGUE Chaouia, **Le mouvement syndicale et question nationale (1919-1945)**, Alger, P14.

³UGTA, 0P-CIT ,P19.

organisation syndicale. Elle aurait concernée des ouvriers sur métaux et des ouvriers lithographes »¹.

En Algérie, pour les raisons évoquées plus haut, le syndicalisme algérien demeura faible et s'il se pratiquait c'était au sein de la CGTU. Cette dernière a réussi, par rapport aux autres organisations, à mobiliser, même partiellement, le prolétariat algérien. C'était surtout à cause de sa position par rapport à la question de l'indépendance que les algériens y adhéraient. En effet, seule la CGTU soutenait clairement, selon Djaghoul, le droit du peuple algérien à l'indépendance.²

En Juin 1954 la conférence du comité de coordination issu de la CGT décide de constituer l'UGSA, union générale des syndicats Algérien marquant un tournant dans la vision des objectifs visés par l'organisation. Elle édite un journal « le travailleur Algérien »³.

La guerre de libération et déclenché le 1^{er} Novembre 1954, avec elle la répression, elle touche indifféremment communistes et nationalistes, les militants syndicaux poussent à l'ouverture d'un front sociale destiné à disperser les forces de l'ennemi, à mobiliser l'appui des travailleurs et des chômeurs, à ouvrir à l'audience internationale la lutte de FLN pour l'indépendance.

L'USTA : l'Union Syndicale des Travailleurs Algériens : est créée le 16 Février 1956, suivie très rapidement par la constitution.

L'UGTA : l'Union Générale des Travailleurs Algériens : L'annonce de la création de L'USTA entraîne l'accélération de l'accord de la direction de FLN pour la création de l'UGTA qui née le 24 Février 1954 à Alger. Elle va drainer les adhésions, ce qui montre qu'il y avait une attente réelle chez les travailleurs Algériens. Tout l'effort des Algériennes

¹UGTA, OP-CIT, P22.

²-IBID, P27.

³-IBID, P28.

de toutes conditions est rendu vers l'indépendance dont la réalité devient perceptible au fil des mois, elle se lança dès sa naissance dans la lutte politique pour l'indépendance.

La commission exécutive du 17 Juin 1962 recense 215 syndicats dont 47 pour Alger, 14 Unions locales constituées. 36000 cartes placées.

Le départ brutal massif des travailleurs Européens provoque l'immobilisation quasi-totale des activités. Les syndicats vont s'attacher à les remettre en route. C'est une tâche bien difficile dans la situation de désordre et d'incertitude générée par la course au pouvoir dans les rangs du FLN et de l'ALN, des conflits sérieux se produiront dans plusieurs régions entre les syndicalistes et des responsables politiques ou militaires¹.

5-2-1'action syndicale après l'indépendance :

L'UGTA se lança dès sa naissance dans la lutte politique pour l'indépendance. Et bien que déclarent son autonomie organique par rapport au front de liberté nationale (FLN) qui a réussi à déclencher et encadrer l'insurrection armée à partir de 1945, elle n'a cessé de le relayer de façon totale et inconditionnelle après le recouvrement de l'indépendance, la question du statut de l'organisation syndicale UGTA s'était posée. Dans un pays ayant emprunté la voie de «monolithisme», car le FLN, après avoir conduit la lutte de libération, se transforma en parti «unique» l'UGTA est progressivement mise sous contrôle du parti. Elle a acquis le statut «d'organisation de masses»²

L'UGTA à toujours été conduit à soutenir les orientations politiques et économiques menée par les gouvernements successifs de l'après l'indépendance. « Tout en critiquant de luxe et les privilèges que s'arroge la nouvelle caste bourgeoise et bureaucratique ».

¹-UGTA, OP-CIT, P 29.

²MERANI Hacene, le mouvement syndical algérien, des origines à notre jour, P3.

Au terme de cette logique, l'UGTA se serait progressivement trouvé, sans perspective réelles. L'UGTA, elle est plus bureaucratique que revendicatif. D'une part elle n'a jamais réussi à organiser les ouvriers agricoles, comme a été le souhait de ses fondateurs et d'autre part, si son implantation a été effectuée « Automatiquement » dans le secteur public, cela n'a jamais été le cas pour le secteur privé hormis celui des entreprises détenues par les étrangers. Depuis l'indépendance jusqu'à la fin des années 1970, les actions ouvrières étaient peu nombreuses. Des grèves éclataient ici et là, mais restaient concentrées dans le secteur des BTP et les petites unités du secteur privée.¹

Quand au seul syndicat officiel de l'époque, il se chargeait beaucoup plus d'empêcher les protestations ouvrières que de les encadrer ou les faire aboutir. Au but de processus, un tel syndicat fortement étatisé s'est avéré, inadapté à l'évolution des contradictions sociales et finit tout naturellement par se décrédibiliser. La crise économique dont les origines remontent selon plusieurs études, à la fin des années 1970. Aggravée par la forte chute des cours pétrole en 1985, le contexte international de plus en plus contraignant et en fin les émeutes d'Octobre 1988, vont donner naissance à un nouveau paysage politique et syndical. Toute fois ces événements et la dynamique qu'ils avaient déclenchée aboutirent à l'émergence de plusieurs partis politiques et des syndicats dit « Autonomes »².

5-3-Le mouvement syndical autonome :

Même si rien ne nous confirme de des tentatives de créations de syndicats indépendantes de l'UGTA n'ont pas été tentées avant cette date, il semble que c'est au cours de ce vaste mouvement de grèves de 1988 et 1989, que vont naître les premiers noyaux du syndicalisme

¹ -N-BENALEGUE Chaouia, OP-CIT,P16.

²-MERANI Hacene, OPCIT, P5.

dit autonome en Algérie. C'était surtout sous formes de comités ayant encadré les nombreuses protestations au sein des entreprises publiques durant cette époque qu'il a fait son apparition¹.

La fin des années 80 est marquée en Algérie par une crise, multiforme qui au processus de libération politique et économique, une nouvelle constitution est approuvée par référendum le 23 Février 1989, elle abolit le premier système de parti unique et ouvre la voie à la liberté d'association dans tous les domaines de la vie économique et sociale, l'article 39 garantit la liberté d'association et l'article 54 le droit de grève.

En vertu des dispositions d'une loi promulguée en 1990, après l'adoption de la nouvelle constitution en Février 1989, beaucoup de syndicats non affiliés à l'UGTA ont été créés.²

Parmi eux, le syndicat national autonome des personnels de l'administration publique (SNAPAP). Mais le principal rival de l'UGTA au début des années 1990 fut le Syndicat Islamique du Travail (SIT), organisation créée et contrôlée par les militants du front Islamique du salut (FIS). Parmi les organisations qui marquent le plus le paysage syndical en Algérie à l'heure actuelle sont : le Conseil National des Enseignants du Supérieur (CNES), le Syndicat National des Officiers de la Marine Marchande (SNOMMAR), le Syndicat des Pilotes de Ligne (SPL), le Syndicat Autonome des Paramédicaux (SAP), le Conseil National Autonome des Professeurs de l'Enseignement Secondaire et Technique (CNAPEST), le Syndicat National Algérien des Psychologues (SNAPSY), et bien d'autres organisations syndicales.³

¹-CHIKHISaïd , OP-CIT, P14.

²-C.F. la loi n 91-12 du 21/12/91 modifiant et complétant la loi 90-14 du 2/6/90 relative aux modalités d'exercice du droit syndical J.O.R.A du 25/12/91 .PP2168 et suivantes.

³IBID,P7.

Chapitre 3

L'action syndicale

1-Le rôle des syndicats

1-1-L'intervention syndicale sur le lieu de travail

1-2-Pourquoi des syndicats ?

2-Le rôle économique des syndicats

3-L'action syndicale

3-1-Les moyens de l'action syndicale

3-2-La gestion d'une grève par les syndicats

3-3-Les limitations légales apportent à l'exercice du droit de grève

3-4-La prise en charge ou le règlement de la grève

1-Le rôle des syndicats :

« Le syndicat est un rouage essentiel de la vie économique et social moderne. C'est pourtant l'un des plus méconnus. Son rôle est souvent réduit à une protestation plus ou moins vaine. On l'assimile aux mouvements sociaux dans les services publics qui occasionnent des perturbations dans la vie quotidienne des citoyens »¹.

Les syndicats dans leurs luttes améliorer la condition des salariés, « les syndicats contemporaine son conduit à jouer un rôle dont les relations professionnelles sur les lieux de travail mais aussi, plus largement, de la société globale »².

1-1-L'intervention syndicale sur le lieu de travail :

Pendant longtemps, la principale activité des responsables syndicaux d'entreprise à été de fournir à leurs adhérents une aide individuelle contre les machines, les multiples incidents de la vie quotidienne au travail, comme les machine dangereuses, les mauvaises conditions de travail, heures supplémentaires non payé, congés refusés, cette fonction « défense et recours » consistant à résoudre les problèmes individuels, dans une coopération conflictuelle avec la hiérarchie, a engendré une sorte de droit coutumier régissant la vie quotidienne au travail elle à amorcé aussi le dialogue collectif. Auquel la reconnaissance des qualifications participe aussi »³.

La présence syndicale sur le lieu de travail a également aidé à forger des identités professionnelles valorisantes pour les salariés d'exécution. C'est ainsi que, depuis un siècle, se sont constituées des identités collectives autour d'une profession largement structuré grâce à l'action syndicale.

¹ CHERBAL F, journal ELwatane : **Contribution à l'analyse du mouvement syndicale autonome**, (page consulter le 12/04/2015 à 20h).

² DOMINIQUE Andolfatto, DOMINIQUE Labbé, **Sociologie des syndicats**, Ed la Découverte, Paris, 2000, P11.

³IBID, P11.

Dans les entreprises, les syndicats remplissent beaucoup d'autres fonctions reconnus, ils gèrent les œuvres sociales à travers des comités d'entreprise, les bibliothèques, et d'autres activités, les aides sociales divers ont souvent été des acquis des syndicats dans le plan sociale, notamment l'instauration de la sécurité sociale, et aussi des lois et avantages sont attribuées aux syndicats pour faire face aux problèmes sociaux, économique, qui freinent l'amélioration de la vie sociale, et ses lois sont conformes à la stabilité sociale comme la loi sur la santé et la sécurité, la réduction du temps de travail et aussi respecte les normes d'emploi.

1-2-Pourquoi des syndicats ? :

Le syndicalisme existe dans tous les grands pays industriels, mais dans certains, l'utilité des syndicats est mise en doute : défense des privilèges de quelques-uns, frein au progrès, technique et à la modernisation nécessaire de l'économie, entrave au bon fonctionnement des marchés. Ce procès a été instruit à de nombreuses reprises depuis une vingtaine d'années aussi bien dans les pays où le syndicalisme est le plus ancien _ comme la Grande-Bretagne _ que dans ceux où son apparition est plus tardive, ce qui est le cas de la France.

A l'origine du syndicat, on trouve toujours la coalition de petits groupes de salariés, généralement d'un même métier, pour obtenir de meilleurs salaires et organiser une entraide envers ceux qui sont au chômage, malades ou trop vieux pour retrouver de l'emploi. « C'est petits groupes, en se rassemblant dans des organisations plus vastes et plus complexes, ont dépassé ces objectifs limités pour embrasser, de fil en aiguille, tous les aspects de la condition salariale »¹.

¹ DOMINIQUE Andolfatto, DOMINIQUE Labbé, OP- CIT, P5.

2-Le rôle économique des syndicats :

Les syndicats luttent pour de meilleures rémunérations ; cette fonction est au cœur de leur activité. Elle les a conduits à intervenir sur bien d'autres questions : l'embauche, les qualifications. Et, plus généralement, tout ce qui concerne la condition des salariés. « De telle sorte que les organisations syndicales ont un nombre d'activités qui peuvent faire perdre de vue leur fonction première »¹.

2-1-La question salariale :

Si les syndicats, notamment ouvriers, devaient négocier individuellement le dessus, sauf dans les périodes de boom économique lorsque la main-d'œuvre manque. En se coalisant, les salariés cherchent donc à établir avec leurs employeurs, un rapport plus équilibré sinon favorable. Telle est aussi la raison pour laquelle la plupart des patrons ont cherché à empêcher l'implantation des syndicats dans leurs entreprises et ont longtemps refusé de négocier avec eux. Le recours à la grève fut l'arme utilisée pour faire plier les employeurs et les obliger à reconnaître le syndicat en négociant avec lui. C'est la raison pour laquelle les syndicats ont eu recours à l'action politique afin d'obtenir, par la loi ou par la pression de l'administration, ce qu'ils ne parvenaient pas à imposer directement.

Cette défense des salaires confère aux syndicats un rôle dans la régulation du marché du travail. Sur ce marché, l'équilibre se réalise difficilement. En période de croissance, les hausses de salaires peuvent être rapides mais inégalement réparties suivant les secteurs et les qualifications.

Dans les autres phases du cycle économique, les salariés sont en concurrence et les employeurs cherchent à réduire les coûts en baissant les salaires. De leur côté, les salariés,

¹DOMINIQUE Andolfatto, DOMINIQUE Labbé, OP-CIT, P7.

pour maintenir leur pouvoir d'achat, ont tendance à offrir plus de travail (heures supplémentaires, double emploi), ce qui accentue encore la pression à la baisse des salaires. Aussi l'un des premiers objectifs du syndicalisme a-t-il été d'empêcher la baisse des salaires réels et de limiter les horaires de travail. Cette attitude avait un effet stabilisateur et anti-déflationniste.

En effet, le fonctionnement spontané du marché du travail ne produit pas toutes les informations nécessaires concernant les salaires, les qualifications ou les quantités recherchées et offertes.

Les salariés à la recherche d'emploi réglaient leurs exigences sur ces indications et refusaient, autant que possible, de travailler à des conditions inférieures à celle du tarif syndical. Mais cela présentait aussi une certaine utilité pour l'employeur qui pouvait planifier ses coûts, trouver la main-d'œuvre dont il avait besoin à des conditions prévisibles et résister à la surenchère dans les périodes de plein emploi. Ainsi la fluctuation des salaires, à la hausse comme à la baisse, est nettement moins forte dans les entreprises syndicalisées que dans les autres, surtout lorsque les conventions collectives sont conclues pour plusieurs années.

2-2-La reconnaissance des qualifications :

La question salariale comprend de multiples ramifications. Celle des qualifications est la plus évidente. Elle a d'ailleurs longtemps opposé les salariés entre eux.

Au XIX^e siècle, les compagnons voulaient faire reconnaître un savoir-faire et le vendre à meilleurs prix. Pour cela, ils utilisaient une grille de qualification, avec des minima pour chacun des niveaux hiérarchiques et, afin de protéger cette hiérarchie, ils cherchaient à ériger des barrières à l'entrée du métier et se servaient du syndicat à cet effet. Ils revendiquaient une

durée importante d'apprentissage, une limitation du nombre des apprentis un contrôle de l'embauche...etc. Le syndicalisme de métiers est, en quelque sorte, l'héritier des corporations et des métiers francs du moyen âge. Il pratiquait l'association libre, se former sur une base territoriale et refusait souvent d'accepter, il leur refusait tout pouvoir de décision. Il était puissant dans les secteurs proches de l'artisanat. En France la logique du métier à dominer le syndicalisme jusqu'au début du XX^e.

« Les manœuvres et les ouvriers sans véritable qualification étaient surtout intéressés par la fixation de minima salariaux applicables au plus grand nombre possible d'entreprises afin d'éviter de se faire concurrence entre eux. Cela nécessitait de grandes organisations couvrant de vastes secteurs d'activité et ouvertes à tous- le syndicalisme d'industrie privilégie le contrat collectif au niveau de la branche ». ¹

Les syndicats formulent des revendications au nom des salariés. Celle-ci portent sur tous les éléments du travail (rémunération, durée, conditions.....). Mais aussi, plus largement, sur les problèmes sociaux (sécurité sociale, retraite, assurance, chômage...). Pour promouvoir ces revendications, les syndicats utilisent un large répertoire d'actions allant de la distribution de tracts, la signature de pétitions jusqu'à l'arrêt de travail_ débrayage et grèves_ en passant par les délégations, les défilés, les meetings.... Tous ces moyens visent à une même fin : imposer à l'employeur une négociation au cours de laquelle il discutera avec les représentants syndicaux et acceptera, au moins en partie, certains de leur demandes.

3-1-Les moyens de l'action syndicale :

¹ DOMINIQUE Andolfatto, DOMINIQUE Labbé, OP- CIT, P9.

L'action syndicale quotidienne consiste à informer les salariés par prise de parole devant les entrées, dans les ateliers ou au restaurant d'entreprise, par tracts, affiches, communiqués de presse.

3-1-1-Tracts et manifestations :

« Le tract demeure le vecteur habituel pour l'information syndicale, la protestation et la revendication ». Et la manifestation est une autre forme, plus démonstratives, plus directe, plus collective, d'expression des revendications. A travers, elle, c'est aussi l'identité de certains groupes qui est en jeu »¹.

3-1-2-La grève :

Au contraire des manifestations, « les grèves font l'objet d'une statistique spéciale. Si elles sont moins nombreuses, les grèves ont gagné toutefois en efficacité pratique en raison des nouveaux modes d'organisation de la production. En outre, certains conflits sont devenus plus « durs ». Parce qu'ils sont le dos au mur, des salariés recourent à des actions qui n'excluent pas la violence »².

Les syndicats sont souvent mal à l'aise face à ces irruptions de colère. Ils collaient beaucoup mieux aux conflits d'autrefois qui affichaient des objectifs d'émancipation et de progrès ou un contenu plus politique. En effet centrées sur des buts plus précis. Elle cherche à influencer les règles du jeu social, plus largement, les rémunérations et l'emploi sont à l'origine de plus grand nombre de conflits.

¹ DOMINIQUE Andolfatto, DOMINIQUE Labbé, OP CIT, P12.

²IBID, P13.

3-2-La gestion d'une grève par les syndicats :

La grève est soumise à certaines conditions préalables ; elle ne peut avoir lieu qu'après épuisement des possibilités de règlement pacifique (médiation, arbitrage....). L'arrêt de travail doit être à la fois concerté et collectif ; cela veut dire qu'il doit y avoir une concertation parmi le collectif sur la nécessité d'arrêt de travail. Le caractère collectif de l'arrêt de travail va se matérialiser par le vote à bulletin secret à la majorité des travailleurs.

Exemple, entreprise de 500 travailleurs, l'assemblée générale convoquée pour décider d'une grève doit réunir au moins 250 travailleurs. S'il y a 300 présents il faut que le nombre de OUI pour la grève dépasse 150 voix. L'arrêt de travail doit être précédé d'un préavis de grève. Le préavis est un avis préalable qu'envoie le collectif à la tutelle et éventuellement pour information à l'inspection du travail¹.

Dans ces avis, le collectif annonce son intention de faire la grève, la date du début de la grève et le rappel de ses revendications qui motivent cette action.

3-3-Les limitations légales apportent à l'exercice du droit de grève :

- 1) **L'entrave à la liberté du travail :**(occupation des lieux de travail par les grévistes).

Le syndicat interprète ceci comme argument classique pour briser la grève. La notion interpelle également la jurisprudence en posant le problème du droit de propriété. Un patron est en droit d'empêcher les grévistes d'occuper sa propriété dès lors que la relation est suspendue par l'effet de la grève. Le traitement judiciaire des situations qui en résultent change dès lors le terrain ; la grève peut donner lieu à des affaires pénales.

¹ DJABI N et KAIDI L, **Une histoire du syndicalisme algérien**, Ed Chihab, Alger, 2005, P195.

2) Le service minimum :

Le service minimum concilie en quelque sorte le droit de grève à la continuité du service, il se négocie avec l'employeur est géré par le syndicat.

3-4-La prise en charge ou le règlement de la grève :

Durant la période du préavis et après le déclenchement de la grève les deux parties syndicats/ employeur sont tenues de poursuivre les négociations afin de trouver une issue à leur différend.

L'intervention des pouvoirs publics, cette intervention peut prendre deux formes, les pouvoirs publics désignent un médiateur qualifié chargé de soumettre aux parties en conflits des propositions de règlement de leur différend.

Malgré la diminution des conflits, les syndicats font encore preuve d'une capacité de mobilisation importante ; les conflits localisés restent fréquents et parfois longs. Cela donne aux syndicats un pouvoir de négociation non négligeable, d'autant plus que leur mobilisation est souvent médiatisée. Les syndicats demeurent puissants dans la fonction publique. Le taux de syndicalisation y est encore élevé et les conflits n'y diminuent pas, contrairement à ceux du secteur privé¹.

¹ MONTOUSSE Marc, RENOARD Gilles, 100 fiches pour comprendre la sociologie, 4^e édition, EdBréal, Paris, 2006, P169.

Chapitre 4

La gestion des conflits

1-La nécessité des conflits

2-Les sources des conflits

3-Les différents types de conflits

4-L'originalité de la gestion des conflits

5-Les quatre instruments de la gestion des conflits

6-Les différents modes de résolution des conflits

La gestion des conflits :

« La gestion des conflits est un concept relativement nouveau ils se traduisaient nécessairement par un vainqueur et un vaincu »¹.

1) -La nécessité des conflits :

Depuis toujours l'homme à progressé par le conflit, ce n'est pas le seul moyen de progresser mais c'est l'un des premiers. Les tous petits savants dire non avant de dire oui. L'adolescence aussi a besoin d'affrontement pour que la personnalité s'affirme.

Les guerres ont toujours été des périodes de progrès technique et social. Elles exigent le meilleur des ingénieurs de la nation.

Au fond, dans une certaine mesure, nous aimons le conflit, la preuve en est que toutes les sociétés organisent des compétitions qui s'affrontent les meilleurs de chaque discipline. Ces joutes peuvent être pacifiques mais parfois brutales aussi. Ceux qui triomphent dans ces conflits artificiels sont des héros². Il ne s'agit pas d'ignorer les ravages que peuvent causer les conflits, il s'agit de reconnaître que des effets positifs peuvent en découler.

2) -Les sources des conflits :

Le conflit est un phénomène banal car il fait inévitablement partie de relations humaines connaître des sources de conflits est un première pas pat dans la démarche de gestion des conflits puisque il faut comme on dit prendre les problème à la racine pour pouvoir le gérer, et les sources les plus fréquents du conflit sont :

¹GARBY Thierry, OP-CIT, P1.

²IBID, P2.

2-1-Les sources psychologiques :

« Il se matérialisée sous des formes diverses : la violence, angoisse, la dépression, l'agressivité, la frustration ils sont relatives à la personnalité des individus »¹.

2-2-Les sources liées au fonctionnement de l'organisation :

« Peuvent avoir un dysfonctionnement de la fonction caractérise par : une mauvaise définition des taches, mauvaise répartition des tâches, interdépendance des taches, méthode et procédure de travail lourd, routinières, hyper- hiérarchisées, manque de communication »².

3-Les différents types de conflits :

Pour apprendre à gérer les conflits, il faut d'abord comprendre ce qu'est un conflit. Il ne faut pas confondre comme le fait le langage courant, le conflit et sa manifestation. La guerre n'est pas un conflit, elle est une action violente en vue de résoudre un conflit.

Les parties en conflits peuvent être des personnes physiques, des groupes, des organisations, (sociétés, associations) ou des entités politiques et notamment des états.

« Au sens strict, un conflit social est une relation antagonique entre deux ou plusieurs groupes dont l'un au moins tend à dominer le champ social de leur rapport et fait ainsi figure de représentant de l'ordre établi. Il s'agit d'un désaccord entre deux groupes qui ne trouve pas d'autre issue que l'affrontement direct »³.

Pour essayer d'apprendre à gérer les conflits, on est d'abord tenté de les classifier selon leurs conflits politiques, familiaux, commerciaux, internationaux, sociaux.

¹POTIN Yvan, OP-CIT, P9.

²IBID, P9.

Dans son ouvrage « the médiation process » Christopher w. Moore a préconisé une classification plus efficace. Elle se fonde sur les cause du conflit et aujourd'hui universellement reconnue »¹.

Ces auteurs distinguent ainsi cinq type de conflit : les conflits relationnels, informationnels, structurels, de valeurs et d'intérêts, cette classification lui permet de déterminer des interventions possibles pour gérer le conflit :

3-1-Les conflits relationnels :

Ce sont ceux qui sont dus à une mauvaise communication entre les parties, et antipathie entre les personne, forte émotivité d'une ou de plusieurs des parties, difficultés technique de communication, facteurs culturels empêchant la communication ou rendant les messages peut compréhensibles, mauvaise perception et interprétation de certains fait, attitudes ou message, souvenirs d'attitudes négatives.

3-1-1- Interventions possible :

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'information².

3-2-Les conflits informationnels :

Ce sont ceux qui sont dus au manque d'information, fausse d'information, avis différents sur la pertinence des informations, interprétations différentes des données, procédures différentes de validation de l'information.

3-2-1-Intervention possibles :

¹GARBY Thierry, OP-CIT, P3.

²IBID,P3.

Discuter des critères d'importance des informations, rechercher un accord sur les procédures de recherche de l'information, développer des critères communs de valorisation des informations, utiliser des experts pour obtenir un avis impartial et dénouer les difficultés techniques.

3-3-Les conflits structurels :

Leurs causes c'est la rareté de la ressource, inégalité entre les parties, obstacles géographiques, physiques, ou financiers à la coopération, contrainte de temps.

3-3-1- Interventions possibles : réviser le processus de décision, réviser les systèmes de contrôle des ressources, concentrer l'attention sur les intérêts plutôt que sur les positions, modifier les modes de relation entre les parties (de la coercition à la coopération), collaborer dans la lutte contre la contrainte structurelles, collaborer pour étendre les ressources.

3-4-Les conflits de valeurs :

Cause possible : Critères d'évaluation différents, facteurs culturels, distinction(ou non) de la fin et des moyens, les causes vont de la divergence d'évaluation d'un bien dans une succession à la l'affaire du foulard islamique en France.

3-4-1-Intervention possible :

Poser le problème en termes non valorisés, accepter les divergences d'opinion, recherche des valeurs partagées, crée des nouvelles valeurs partagées, des référentiels communs.

3-5-Les conflits d'intérêts :

Divergence d'intérêt matériels réelle ou ressentie entre partenaires volontaires ou involontaires : un associé veut obtenir des dividendes chaque année ; l'autre veut réinvestir pour revendre la société plus cher.

3-5-1- Intervention possible :

Concentrer la relation sur les intérêts, coopérer sur les points d'intérêts communs, rechercher des critères objectifs d'évaluation des intérêts, rechercher des moyens d'élargir les ressources ou les possibilités, rechercher des échanges à différents niveaux.

Cette classification simple est susceptible de guider l'action du gestionnaire de conflits quel que soit l'objet du conflit.

4-L'originalité de la gestion des conflits :

La gestion des conflits rompt avec ces 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 contrainte est précédée, voir remplacée par le consentement. Cette idée paraît simple : toute personne sensée tente un accord avant de recourir à la force. La nouveauté tient au fait de mettre en œuvre les procédures les plus efficaces possibles pour parvenir à un accord.

Ce changement dans le mode de résolution représente évidemment un progrès social : on ne peut que préférer l'accord à la contrainte. Mais il ne se limite pas à cela. Il induit automatiquement un effet préventif.

Lorsque la contrainte est la seule forme de résolution des conflits elle tend à engendrer presque autant de conflits qu'elle en résout.

5-Les quatre instruments de la gestion des conflits :

Pour obtenir de tels résultats, la gestion des conflits ne dispose que d'un très petit nombre d'outils : quatre au total.

- Lorsqu'elles sont seules, les parties ne disposent que d'un unique outil : la négociation.

Si elles ne parviennent pas à résoudre leur différend par la négociation, elles doivent faire appel à un (ou plusieurs) tiers. Ce tiers peut rendre trois services :

- Faciliter la négociation.
- Donner un avis technique et/ou juridique sur les questions en débat.
- Rendre une décision contraignante (le caractère contraignant résultant soit de l'autorité étatique soit de la convention des parties).

6-Les différents modes de résolution des conflits :

Il existe différentes méthodes de résolutions de conflits. Le choix doit être effectué en fonction de l'importance du conflit et de la volonté de résolution des acteurs.

6-1 La négociation :

« Est l'instrument fondamentale de toute coopération humaine. Elle consiste simplement à échanger des propos en vue de trouver des accords pour une action commune. Elle va de la séduction entre individus à la conclusion des plus grands traités internationaux »¹.

Si vous avez gardé certaine fraîcheur d'âme, vous ne pouvez que vous étonner qu'une simple conversation puisse arrêter une guerre ou un procès. Si vous êtes un peu plus

¹GARBY Thierry, OP-CIT, P7.

cynique, vous comprenez vite que cela ne peut pas relever de la magie et qu'on ne peut atteindre de tels résultats que grâce à des techniques éprouvées et à un certain talent.

Et la négociation « est un processus d'opération par lesquelles des parties en présence tentent de parvenir à un accord »¹.

6-1-1- La technique suppose :

- Qu'on ait appris comment négocier.
- Et qu'on sache mettre en œuvre les méthodes de négociation apprises.

Or, ces méthodes sont extrêmement difficiles à acquérir et à appliquer, et particulièrement lorsqu'il s'agit de négocier pour résoudre un conflit.

Pour qu'il y ait un accord, il faut que les deux parties soient satisfaites. Chaque partie a une idée de ce qui peut la satisfaire. La vraie question est de savoir ce qui peut satisfaire l'autre partie. La première tâche d'un bon négociateur est donc de chercher ce qui va satisfaire (faire plaisir) à son adversaire. Lorsqu'on est en plein conflit, c'est la dernière chose qu'on est prêt à envisager. On peut rêver d'exterminer l'adversaire, il est prodigieusement difficile de penser à lui faire plaisir et donc quasiment impossible de négocier efficacement.

« Pour mettre en œuvre les techniques de négociation, il faut garder une certaine distance par rapport à la discussion »².

A tout moment, on doit être capable de faire le point sur l'état d'esprit des uns et des autres, sur les ouvertures possibles, sur les moyens de contourner les pièges et de surmonter les obstacles, de dénouer les blocages. Cela est déjà très difficile lorsqu'on négocie hors conflit, c'est cette difficulté à négocier qui rend nécessaire le recours à des tiers. Quand on ne

¹ BOURQUE Reynald, THUDEROZ Christian OP-CIT, P117.

² GIBLIN Béatrice, OP-CIT, P 23.

peut plus négocier par soi-même, on fait appel à un tiers pour y aider. Ce n'est qu'en cas d'échec de cette négociation assistée qu'on recourra au procès.

En cas d'échec de la négociation, la conciliation constitue la seconde méthode de résolution des conflits.

En quoi consiste-t-elle ?

6-2 La conciliation :

« Est très simplement à interposer un tiers entre les parties afin de les aider à trouver un accord sur les points en litige, la conciliation s'occupe du litige, c'est-à-dire des réclamations réciproques des parties »¹.

C'est la phase de la procédure dont la vocation est d'aboutir à l'accord des parties, sans jugement ni même arbitrage, et entre deux parties qui réclament la possession d'un objet, le conciliateur obtient soit le partage soit la renonciation d'une des parties à ses droits. Le conciliateur est généralement imaginé comme un vieux sage plein d'expérience et de malice. Il sait calmer les passions et faire sortir les parties de la spirale contentieuse en leur prodiguant des conseils de modération².

Cette technique de conciliation n'est plus très prisée en raison d'un très grand taux d'échec.

La conciliation obligatoire comme étape dans le règlement pacifique des conflits collectifs de travail, l'objectif de la procédure de la conciliation est rapprocher les points de vue antagonistes pour arriver à une solution acceptée par toutes les parties en conflit, et cette

¹GARBY Thierry, OP-CIT,P8.

²BOURQUE Reynald, THUDEROZ Christian, OP-CIT, P116.

procédure suppose la présence d'un conciliateur. Ce rôle est dévolu par la loi à l'inspection du travail territorialement compétent.

6-3 La médiation :

La médiation est la procédure par laquelle les parties à un différend collectif de travail s'accordent pour confier à une personne appelée médiateur, quelle désignent d'un commun accord, la mission de leur proposer un règlement amiable de leur différend (art 10 de la loi 90-02)¹.

La médiation moderne est née de l'insatisfaction du gouvernement américain du système judiciaire de son pays. Dans les années 1970 le gouvernement américain a considéré que les innombrables les procès auxquels il était confronté lui coûtaient trop cher, mobilisaient trop d'énergie et étaient trop long. Il exprimait aussi des doutes sur l'adéquation des solutions judiciaire aux besoins des parties².

Constitue la troisième méthode de résolution des conflits. « Comme la conciliation, elle consiste à interposer un tiers entre les parties pour faciliter la négociation »³.

La différence entre le médiateur et le conciliateur tient à ce que le médiateur s'intéresse moins au litige qu'au conflit. Il ne cherche pas un point moyen entre les revendications, il cherche ce dont les parties ont réellement besoin. Il tente de les aider à trouver des « solutions alternatives et créatrices » qui permettent de satisfaire toutes les parties sans trancher entre des prétentions inconciliables, et parties à une négociation peuvent demander l'aide d'un médiateur et le médiateur établit avec les parties les règles de base de la procédure. Et la

¹UGTA, OP-CIT, P32.

²GARBY Thierry, OP-CIT, P45.

³IBID, P8.

médiation c'est de la négociation assistée et basé sur les besoins et les intérêts plutôt que les positions¹.

Le rôle de médiateur est de faire prendre conscience de leurs intérêts communs, les parties en conflits gardent le contrôle du processus de prise de décision, et dans ce cas, le médiateur n'est qu'un relais qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque.

La négociation, la conciliation et la médiation peuvent échouer du fait que les parties ont des évaluations fortes différentes d'un problème technique ou de leurs chances contentieuses.

Mais malgré tous ces efforts, certaines négociations n'aboutissent pas. Il faut alors demander à un tiers de prendre une décision ceci peut se faire dans un cadre: l'arbitrage.

6-4 L'arbitrage :

« Consiste à demander à un ou plusieurs tiers de statuer sur le litige par une décision liant les parties, et est un mode juridique amiable de règlement des litiges il peut être mis en œuvre par des personnes de droit public ou de droit privé »².

L'arbitrage a connu un essor important depuis le début du XX^e siècle et particulièrement en matière internationale. En pratique, il reste pourtant relativement limité à certains types de contentieux : interétatique, travaux publics et grand projet d'infrastructure. « L'arbitrage implique les parties en leur demandant de Choisir chacune un arbitre qui, généralement, désignera lui-même un troisième arbitre. Dans ce cas, les parties se trouvent impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée sans rebondissement. Néanmoins, cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent donner leur consentement ce qui est en soi un premier pas vers la (réconciliation) »³.

¹ LASCOUS Jean-Louis, OP-CIT, P55.

² BOURQUE Reynald, THUDEROZ Christian, OP-CIT, P118.

³ POTIN Yvan, OP-CIT, P10.

L'arbitrage est approprié aux infractions, manquement ou transgressions classique. « Les arbitres doivent motiver leur décisionnel expliquant les raisons et leurs décision, la sentence doit être accepté les 5 parties, qui sont généralement de bonne fois si l'une des parties refuse »¹.

6-5 Le recours hiérarchique :

« Il permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion, il fait appel a un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partis pris) et de manière définitive »².

Ce type de résolution des conflits est nécessaire dans des situations d'urgence mais pose le problème de la durée de son effet. En effet, la plupart du temps ces recours hiérarchique Imposent une solution sans résoudre le problème de l'animosité entre les individus. On Débouche ainsi souvent sur un conflit latent.

7- Les deux modes de prévention des conflits :

Le concept de prévention des conflits ne recouvre pas des techniques spécifiques à la prévention des conflits. Il couvre des stratégies différentes de mise en œuvre des mêmes techniques afin d'agir en amont du conflit et d'éviter qu'il dégénère en un litige ouvert.

7-1Le partnering :

Peut se résumer en quelque proposition :

- Organiser la communication entre les parties à un contrat pour qu'elle soit la plus fluide possible
- Communiquer immédiatement aux autre parties toute difficulté rencontrée ou prévisible qui pourrait aboutir à une inexécution ou à une mauvaise exécution.

¹ CARRE Christophe, Sortir des conflits avec les auteurs, Ed éyrolles, Paris, 2004, P185.

²POTIN Yvan, OP-CIT, P10.

- Recourir aux procédures de résolution amiable des difficultés aussitôt qu'un conflit est envisagé.

7-2 L'alliancing :

Est un concept très voisin mais beaucoup plus radical, dans le partnering, il ya un contrat principale (de construction au autre) et un contrat de partnering organisant les relations entre les parties.

Dans l'alliancing, il ya un seul contrat qui, après avoir décrit l'objet du contrat, fait de l'organisation des relations entre les parties, leurs obligations principale. Tout le reste ne constitue pratiquement plus que des annexes techniques.

Chapitre 5

Présentation de l'organisme d'accueil

1- Historique :

Seddouk est une modeste région édifée sur les terres confisquées aux kabyles ayant pris part au soulèvement de 1871.

Le centre de Seddouk a d'abord fait partie de la commune mixte d'Akbou, elle se situe sur la rive droite de la vallée de la Soummam à l'écart de la ligne de chemin de fer et de la route nationale no26 longeant l'oued.

Seddouk jadis, appelé Tizi l'djemaa est officiellement commune administrative de plein exercice, cette dernière qui a été créée le 1^{er} Janvier 1929 érigé en daïra en Décembre 1984.

La commune de Seddouk forte de ses dix neuf (19) villages, d'une superficie globale 94,42 km², habitée par 20224 âmes.

Elle est bordée :

-au sud : Commune d'Amalou.

-au nord : Commune de M'cisna.

-au l'est : Commune de Béni Maouche.

-au l'ouest : Commune d'Ouzellaguen.

Composée des villages suivants :

-Seddouk centre :- Cité d'urgence, Cité boufertassene, Cité sidi allaoua, Cité ighil hamama, Cité berkani, Cité kobbi, Aadha, Mikechadhen, Bouhia, El mizab.

-Sidi el mouffok, Takaatz, Zounina, Lazib ouameur, Akhenak, Lazib rocher, Lazib el mohli, Lazib michen, Tiguerniouine, Ighzer l'kim, Tizi larbaa, Taghzouit, Tibouamouchine, Ighil n'djiber, Seddouk ouada, Seddouk oufella, Tiza, Ighil ouchekrid, Tighilt oumetchim.

2- Description des différents services:

Secrétariat général:

En plus de ces deux(2) bureaux :-**la synthèse, de la conception et méthode.**

-statistiques et les archives.

Le secrétariat général dirige également d'autres structures de l'APC composée globalement de quatre grands services à savoir :

1-Service de la réglementation générale et de l'animation locale :

Composé de deux bureaux :

- **Bureau de la réglementation générale, de la population et des élections :** lui-même composé de trois(3) sections :

1-section de réglementation générale.

2-section de l'état civil.

3-section des élections.

- **Bureau de l'animation locale :**

1-section éducation, culture et statistiques.

2-service des affaires juridiques et de l'action sociale :

- **Bureau des affaires juridiques :**

1-section contentieux.

2-section du foncier.

- **Bureau de l'action sociale :**

1-section filet social et emploi des jeunes.

3. services des affaires financières et de l'action économique :

Trois (03) bureaux forment ce service :

- **Bureau des affaires financières :**

1- section des finances et comptabilité.

2- section de l'action économique et des marchés.

- **Bureau des moyens généraux :**

1- section du parc.

2- section magasin.

➤ **Bureau des ressources humaines :**

1- section du personnel.

4. service urbanisme, logement et équipement :

➤ **Bureau d'urbanisme :**

1- section d'urbanisme

2- section habitat et travaux publics.

➤ **Bureau de l'équipement et de planification.**

5- service des eaux et de l'aménagement rural :

➤ **Bureau de gestion des eaux :**

1- section équipement, hydraulique et entretien.

➤ **Bureau de l'aménagement rural :**

1- section des ressources en eau.

Mission des différents services :

- **Le secrétaire général :**
 - Chargée de la coordination interne des activités de la commune.
 - Exécute les lois, règlement et les décisions du président de l'A.P.C.
 - Gère le personnel communal.
 - Veille au bon fonctionnement des services.
- **Section état civil :**
 - L'enregistrement des naissances.
 - L'enregistrement des décès.
 - Délivrance de toutes pièces correspondant à l'état civil.
- **Bureau d'accueille des visiteurs :**
 - L'accueille et l'orientation du public.
- **Le service social :** chargé des missions suivantes :
 - Pèlerinage, apprentissage, commerce, automobiles, services national.
- **Service d'hygiène :**
 - Veiller au norme d'hygiène.
 - Prévoit les risques et évite tous dangers de contaminations.
 - Dresser des procès-verbaux de saisie de marchandise avariée.
- **Service d'urbanisme :**
 - Chargé de l'habitat, de l'équipement, suivi des projets et de la commune.
 - Etablit les conventions et marchés avec les entreprises des différents secteurs.
- **Service régi des eaux :**
 - Chargé de consommation d'eau, de loyer et des droits de voirie.
- Service des archives :
 - Où devait exister toute la documentation archivée des différents services.
- **Service de la comptabilité :**
 - Chargé des finances de la commune de la comptabilité, des dépenses et des recettes.
- **Service des budgets :**
 - Etablit les budgets de la commune (primitif, supplémentaire) du compte administratif.
- **Services des moyens généraux :**
 - Coordonne les achats.
 - Etablit les besoins de la commune en matière de marchandise en relation directe avec le service de finance.
- **Service courrier :**
 - Enregistrement du courrier en provenance des différentes administrations et citoyens.
 - Classer le courrier par ordre de départ et d'arrivée.
 - Distribuer le courrier selon les propriétés.
- **Services de la rédaction :**

Etablissement des procès verbaux, des rapports, lettres, attestation, délibération.

➤ **Service du personnel :**

- Suivi de la carrière du personnel de l'APC.

➤ **Le parc communal :**

Composé de plusieurs sections et filières sous la responsabilité du chef du parc :

▪ **Service des eaux :**

- réparation de conduite d'eau.
- Effectue des interventions au niveau des forages et stations de pompage.

▪ **Service de soudure :**

- Tous travaux de soudure.

▪ **Service de voirie et assainissement :**

- Réparation des routes détériorées.
- Réparation des voies d'égouts.
- Nettoyage des routes et de trottoirs.
- Réalisation de nouvelles voies.

▪ **Service bâtiment :**

- Peinture et la maçonnerie.

▪ **Service mécanique général :**

- Réparer les véhicules de l'APC.

▪ **Service électricité :**

- Effectue tous travaux d'électricité.

▪ **Service gardiennage :**

- Assurer une sécurité jours et nuits
- .

2-5- **Statistique :**

- L'ensemble populaire communal de seddouk dispose de :
Personne employées dont : 213
 - Titulaire : 125
 - Contractuels : 88
 - Exécutifs : 03
- Pendant l'année l'ensemble populaire communal de seddouk dans la moyenne :
 - Recrutements : 02 ou plus.
 - Licenciement : 0.
 - Départ en retraite : 02 ou plus.

Chapitre 6

Analyse et interprétation des résultats

1- Les caractéristiques de la population d'étude :

Tableau N°1 : la répartition de l'échantillon d'étude selon le genre.

Le genre	F	%
Hommes	35	70
Femmes	15	30
TOTAL	50	100

On remarque dans ce tableau, que la majorité des enquêtés sont du genre masculin avec un pourcentage de 70% contre seulement 30% féminin. Ce qui démontre l'absence d'adhésion de la femme algérienne dans les sections syndicale au sein des institutions publics.

Donc on constate que il ya une relation interdépendance entre les hommes et les femmes, s'il n'ya pas ces relations entre eux, il ya peu de chance qu'il y ait un conflit, car il n'y aura pas un objet de conflit. Ces relations interdépendance sont dans un rapport de domination, parce que l'homme cherche toujours d'être l'acteur social,et d'être leader de toute action syndicale au sein de l'institution public,donec on constate que la majorité des adhérents à la section syndicale sont des hommes, et par contre les femmes craignent d'adhérer à un syndicat et à toute action syndicale, parce que la participationà l'action syndicale à un coût, il

demande des efforts ou des dépenses d'adhérer à un syndicat, c'est au moins payer les cotisations, faire grève, et aussi c'est se priver du salaire.

Tableau N°2 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge.

Catégorie d'âge	F	%
[20- 30]	10	20
[30- 40]	26	52
[40- ans et plus	14	28
Total	50	100

On remarque dans ce tableau que la catégorie d'âge de [30-40] ans est majoritaire avec un taux de 52%, et la catégorie d'âge de [20- 30] ans est moins majoritaire avec un taux de 20%.

La section syndicale dans l'institution public est plus précisément l'APC de Seddouk basée sur la catégorie d'âge [30- 40] ans, parce que cette dernière utilise leurs expériences et leurs compétences au moment des conflits, et essaie toujours de garder le dynamisme de leurs section syndicale et de diminuer les tensions entre les jeunes, et de développer leurs action syndicale. Donc le facteur d'âge est très important pour avoir une section syndicale efficace et crédible.

Le syndicat mobilise ces ressources internes par la communication, pour mobiliser leurs adhérents et de renforcer la cohésion du groupe qui consacrent leur temps et leur argent pour convaincre toute sorte de conflit et d'avoir d'autre action syndicale.

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

Niveau d'instruction	F	%
Primaire	0	0
Moyen	8	16
Secondaire	25	50
Universitaire	17	34
Total	50	100

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que la majorité des syndiqués ont un niveau secondaire avec un taux de 50% suivi par le niveau universitaire avec un taux de 34%, puis le niveau moyen avec un taux de 16% et enfin le niveau primaire avec un taux de 0%.

On constate que la majorité des syndiqués de notre échantillon, ont un niveau élevé, mais à notre avis cela s'explique par la vision de chaque adhérent à la section syndicale et leur objectif dans le mouvement syndicale, parce que ce qui ont un niveau secondaire cherchent toujours des moyennes pour arriver à satisfaire leurs intérêts, et d'être mieux organisé en cas d'un conflit, au milieu

professionnelle, et les universitaires compte à leurs capacités pour défendre leurs intérêts et leurs compétences aussi désigne la mobilisation d'un ensemble de ressources (savoirs, savoir-faire, savoir être), en vue de résoudre une situation complexe. Et la réussite de l'action syndicale dépend donc de sa capacité à construire une mobilisation collective entre tous les niveaux d'instruction.

Tableau N°4 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie socioprofessionnelle	F	%
Cadre	20	40
Agent de maîtrise	25	50
Agent d'exécution	5	10
Total	50	100

Les résultats de ce tableau, montre que l'échantillon d'étude est caractérisé par un membre important pour les agents de maîtrise qui représente un taux de 50% des syndiqués, suivi par les cadre avec un taux de 40%, puis les agents d'exécutions avec un taux de 10%.

A partir de ces résultats, on constate que les agents de maîtrise de la section syndicale on un objectif, c'est de défendre leurs intérêts et ces derniers diriger des équipes d'ouvriers, et les cadres ayant des responsabilités importantes dans leurs institution public, et ces dernier cherchent un style de commandement

autoritaire, et par contre les agents de maîtrises ou d'exécution essaient toujours d'éviter les formes de domination avec le soutien de leurs section syndicale. Donc au sein de cette institution public, les acteurs n'ont pas le même pouvoir, et ils essaient d'user de leurs pouvoir respectif pour obtenir telle ou telle chose.

Tableau N°5 : la répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.

Expérience professionnelle	F	%
[1- 10] ans	26	52
[11- 19] ans	12	24
[20- 30] ans	12	24
Total	50	100

D'après les données de ce tableau nous constatons que la plus part des syndiqués de notre population ont l'expérience de [1- 10] ans avec un taux de 52%, suivie par les deux catégories de [11-19] ans et [20-30] ans d'expérience professionnelle avec un taux de 24%.

D'après ces pourcentages nous constatons que la plus part des adhérents à la section syndicale ont une expérience professionnelle qui est de [1-10], cela s'explique par le renouvellement de l'effectif qui favorise la loyauté à leurs section syndicale, et c'est un facteur stratégique pour promouvoir sa position devant des situations conflit, les nouveaux recrues a l'institution public cherchent

toujours de connaître quelques domaines qui facilitent leurs tâches, leurs droits devant l'institution publique, l'exercice du droit syndical, la négociation collective, sécurité sociale et retraite, hygiène, sécurité et médecine du travail, participation à la prévention et au règlement des conflits de travail, recours à la grève. Donc c'est des domaines qui protègent leurs droits, assurent la connaissance des règlements du travail, protègent les nouveaux recrues au moment des tensions, défendent leurs intérêts, renforcent la nécessité d'être solidaire au sein du groupe.

1-L'analyse des données concernant la première hypothèse :

- **Les négociations comme stratégie de la gestion des conflits déterminent la crédibilité de l'action syndicale au sein de l'institution publique.**

Tableau N°6 : la présence des conflits au travail selon le genre.

Présence des conflits le genre	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	23	65,71	12	34,29	35	100
Féminin	7	46,66	8	53,33	15	100
Total	30	60	20	40	50	100

On observe d'après ce tableau que 65,71% du genre masculin ont des conflits au milieu professionnel, et seulement 34,29% qui n'ont pas des

conflits au travail, contrairement au genre féminin que 53,33% n'ont pas des conflits au travail.

L'institution public se compose d'hommes et de femmes, et selon l'approche sociologique ces derniers sont des acteurs internes qui défendent leurs intérêts, et selon l'approche systémique l'entreprise ou l'institution public est un lieu d'affrontement, d'antagonisme et de conflit entre les deux genres, liées à des intérêts personnels.

Les hommes répondus qu'ils ont des conflits au travail plus que les femmes, cela s'explique que les hommes ne craignent pas de montrer leurs désaccords face à une situation de conflit, mais contrairement les femmes préfèrent de ne pas montrer leurs désaccord ou entrées en conflit avec d'autres acteurs de l'institution public. Donc la majorité des femmes arrivent à un niveau d'un conflit latent ou larvé, c'est un conflit étouffé pour des raisons multiples (peur du regard des autres, peur du conflit déclaré, peur de ne pas être à la hauteur).

Tableau N°7 : la présence des conflits au travail selon la catégorie socioprofessionnelle.

Présence des conflits catégorie socioprofessionnelle	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	13	65	7	35	20	100
Agent de maîtrise	15	60	10	40	25	100
Agent d'exécution	02	40	3	60	05	100
Total	30	60	20	40	50	100

D'après ce tableau on constate que la catégorie socioprofessionnelle qui a un taux supérieur de conflit de 60% et par contre 40% de ceux qui n'ont pas de conflit au milieu professionnelle. Les conflits au travail touchent plus la catégorie des cadres avec un taux de 65%, et touchent moins la catégorie des agents de d'exécution avec un taux de 40%.

Les conflits au travail touchent toutes les catégories socioprofessionnelles, mais avec des taux différents. Ces résultats différents de la présence des conflits au travail entre les catégories socioprofessionnelles, cela s'explique par la tâche occupée de chaque adhérent à la section syndicale, qui est reliée à la nature de travail.

On trouve que la majorité qui ont des conflits au travail, sont des cadres, parce que, elle est sous contrôle du président de l'APC, et cette catégorie

revendique toujours leurs droits, et essaye de lancer des rumeurs pour secouer les responsables de l'institution public. On constate que malgré la présence d'une section syndicale au sein de l'institution public, mais elle n'arrive pas à apaiser les tensions, donc c'est une perte de confiance dans l'action syndicale.

TableauN°8 : la source des conflits selon la catégorie socioprofessionnelle.

Nature du conflits catégorie socioprofessionnelle	Divergence d'intérêts		Mauvaise communication		Inégalité entre les parties		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadres	05	25	8	40	06	30	01	05	20	100
Agent de maitrises	13	52	07	28	03	12	02	08	25	100
Agent d'exécution	02	40	02	40	0	0	01	20	5	100
Total	20	40	17	34	09	18	04	08	50	100

D'après les chiffres de ce tableau nous constatons que c'est les divergences d'intérêts qui la cause des conflits et qui pousse aux tensions avec un taux de 40% et cela pour les agents de maitrise avec un taux de 52%,et les agents d'exécution avec un taux de 40%, et l'inégalité entre les partie à moins d'influence pour avoir des situations d'antagonismes entre les syndiqués et d'autres salariés qui travaillent au sein de l'institution public avec un taux de 18%, et cela pour les cadres avec un taux de 30% et les agents de maitrise avec un taux de 12%, et enfin les agents d'exécution qui est la seul catégorie qui n'a pas subir par l'inégalité entre les parties.

Les deux catégories, les agents de maîtrises et les agents d'exécutions, ont répondu que la principale cause des tensions au sein de l'institution public, c'est les divergences d'intérêts entre syndiqués et d'autres salariés, parce que c'est des conflits liées aux dysfonctionnements concernant l'organisation, cela s'explique par la mauvaise définition des tâches, mauvaise répartition des tâches, Interdépendance des tâches (le travail d'une personne dépend de celui d'une autre), et parce que chaque salarié cherche leurs intérêts, dont ils essayent toujours d'entrer en situation d'antagonisme avec d'autres salariés.

Les cadres, ont répondu que c'est la mauvaise communication qui est la principale cause des conflits qui tourne au sein de l'institution public, parce que la réussite d'une action syndicale dépend de sa capacité à construire une mobilisation collective, cela s'explique qu'une partie des problèmes internes des organisations sont directement liés à une mauvaise gestion de la communication interne.

Tableau N°9 : la fréquence de la participation des enquêtés dans la négociation des conflits.

Participation à la négociation	F	%
Oui	17	34
Non	30	60
Sans réponse	3	6
Total	50	100

D'après les données de ce tableau on constate que la majorité des syndiqués ils n'ont pas participé dans les négociations des conflits avec un taux 60% et celui qui a participé aux négociations représente 34%.

Donc d'après ces chiffres, on remarque qu'il n'est pas permis à n'importe qui de ces syndiqués de participer à la négociation des conflits, donc il faut que ce dernier maîtrise le domaine de la gestion des conflits. Mieux comprendre les conflits pour mieux les prévenir ou les résoudre.

La section syndicale de l'APC de seddouk comporte 7 délégués, qui vont prendre la tache de négociation au moment des conflits, donc il s'agit de personnes qui ont une idée préconçue sur leur position, pour défendre un intérêt, et lorsque le délégué syndical ou celui qui est chargé de la négociation

ne joue pas le rôle qui lui est dévolu (participation, cohésion et défendre leurs position) il met en danger la vie des adhérents dans le milieu professionnelle.

Tableau N°10 : la relation entre la catégorie socioprofessionnelle et leurs influences au moment de la négociation d'un conflit.

leurs influences catégorie socioprofessionnelle	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	7	35	13	65	20	100
Agent de maîtrise	4	16	21	84	25	100
Agent d'exécution	1	20	4	80	5	100
Total	12	24	38	76	50	100

Dans ce tableau on constate, que les cadres ont une influence au moment de négociation avec un taux de 35% contre 20% pour les agents d'exécution et 16% pour les agents de maîtrise, mais avec un taux globale de 24%, par contre la majorité de la catégorie socioprofessionnelle n'ont pas une influence au moment des négociations d'un conflits avec un taux globale de 76%,

D'après la lecture de ce tableau on constate, que toutes les catégories socioprofessionnelles n'ont pas une certaine influence aux moments des négociations des conflits, parce que cette stratégie est gérée par le délégué de la section syndicale et celui le négociateur entre les antagonistes.

Pour donner à l'action syndicale de contrôle, c'est-à-dire exercer une influence au moment de la négociation, parce que le délégué ou celui qui à l'autorisation de négocier, dispose d'une marge de manœuvre, et il ne peut être prévisible, c'est-à-dire il peut prévoir la réaction des autres. Donc la catégorie socioprofessionnelle n'a pas une influence au moment la négociation d'un conflit.

Tableau N° 11 : les fréquences de la négociation comme stratégie efficace à l'entourage de travail.

L'efficacité des négociations	F	%
Oui	43	86
Non	7	14
Total	50	100

D'après ce tableau statistique, on constate que la majorité des enquêtés ont confirmé que la négociation est une stratégie efficace à l'entourage de travail avec un taux de 86%, par contre on trouve que 14% ont infirmé l'efficacité des négociations au milieu professionnelle, qui est mené par la section syndicale.

Donc cela s'explique par les résultats obtenus par cette stratégie qui défend toujours les intérêts de leurs adhérents, et avoir des acquis, comme la grille des salaires augmentée. Par contre on trouve aussi une petite partie moins satisfaite

par la stratégie de négociation, parce qu'ils n'ont pas trouvé des solutions à plusieurs points sociales.

Tableau N°12 : les situations qui permetla résolution des conflits par les négociations.

Résolution des conflits par les négociations	F	%
toujours	6	12
Rarement	35	70
Jamais	5	10
Sans réponse	4	8
Total	50	100

On remarque d'après ce tableau que la section syndicale au moment des négociations des tensions entre les parties permettent rarement de résoudre le conflit entre les antagonistes avec un taux de 70%, et permettent toujours de résoudre le conflit par la négociation avec un taux de 12%.

Aujourd'hui la section syndicale au sein de l'institution public, utilise des stratégies pour la résolution d'un conflit, comme la négociation, pour satisfaire ces adhérents.

D'après la lecture statistique de ce tableau, on constate que la minorité de notre échantillon ont rependus, que La négociation des conflits est une stratégie particulière de dépassement des conflits. Mais le problème c'est que les

responsables de l'institution public font toutes choses pour que les négociations ne soit pas efficaces et de ne pas défendre les syndiqués, et pour cette raison ils offrent des opportunités, comme la possibilité d'avoir un grade supérieur au milieu professionnel. Donc c'est des manœuvres manipulatrices créent inévitablement une perte du contact, une perte de confiance dans l'action syndicale. Et la majorité de notre échantillon ont répondu, que c'est rarement les négociations permettent de résoudre leurs conflit au milieu professionnelle. Donc la stratégie de négociation n'est pas efficace au moment de la résolution des conflits.

Tableau N°13 : l'importance des négociations menée par la section syndicale dans la vie des travailleurs.

L'importance des négociations	F	%
Oui	43	86
Non	7	14
Total	50	100

Le tableau montre que la majorité ont répondu oui avec un taux de 86%, et seulement 14% qui ont dit le contraire.

Dans l'institution public le rôle de la section syndicale est la défense des intérêts des salariés par la stratégie de négociation, et d'après les statistique de ce tableau, on constate que la majorité ont répondu, que la négociation est

importante dans la vie des travailleurs, parce que le délégué de la section syndicale participe toujours aux négociations des tensions entre travailleurs et administration. Donc le syndicat intervient par la négociation au milieu professionnel, parce que c'est une stratégie importante pour la résolution des conflits entre les antagonistes. On constate que les négociations menées par la section syndicale est importante dans la vie des travailleurs. Cela explique la crédibilité de l'action syndicale dans la vie des travailleurs.

Tableau N°14 : la relation entre le niveau d'instruction et l'importance des négociations menées par la section syndicale.

L'importance des Négociations Niveau d'instruction	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Primaire	0	0	0	0	0	0
Moyen	5	62,5	3	37,5	8	100
Secondaire	22	88	3	12	25	100
Universitaire	16	94,11	1	5,88	17	100
Total	43	86	7	14	50	100

D'après ce tableau, on constate que la catégorie qui ont donné l'importance aux négociations avec un taux de 86% pour toutes les catégories de niveau d'instruction, ainsi que la catégorie qui à un niveau universitaire c'est majoritaire avec un taux de 94%, suivi par le niveau secondaire avec un taux de

88%, et en troisième lieu c'est le niveau moyen avec un taux de 62,5%, et par contre on trouve 14% qui n'ont pas donné l'importance aux négociations.

D'après les résultats de cette lecture statistique, on peut déduire que les syndiqués, qui ont un niveau universitaire et secondaire donnent une grande importance aux négociations, parce qu'ils ont un niveau intellectuel plus élevé, possèdent aussi des connaissances sur cette stratégie, et comprennent rapidement les résultats de la stratégie de négociation. Mais ce qui à un niveau moyen donne moins d'importance aux négociations, cela s'explique par le manque de connaissances sur le processus de négociation et leur importance dans la vie des travailleurs

Tableau N°15 : la relation entre la catégorie socioprofessionnelle et l'importance des négociations menée par la section syndicale.

L'importance des négociations catégorie socioprofessionnelle	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	19	95	1	5	20	100
Agent de maîtrise	22	88	3	12	25	100
Agent d'exécution	2	40	3	60	5	100
Total	43	86	7	14	50	100

On remarque d'après ce tableau que toutes les catégories socioprofessionnelle donnent une grande importance aux négociations avec un taux de 86% , en trouve les cadre à 90% avec une fréquence de 19 syndiqués, et

les agents de maîtrise à 88% avec une fréquence de 22 syndiqués, et par contre les agents d'exécution n'ont pas donné une importance aux négociation avec un taux de 60%.

A partir de ces résultats, on peut déduire que les catégories des cadres et agents de maîtrise donnent une grande importance aux négociations, cela s'explique par la nature de leurs poste de travail, et leurs connaissance sur la stratégie de négociation et l'importance de cette dernière, parce qu'il ya des moment de conflit qui nécessite l'intervention des cadres et des agents de maîtrise, donc ils ont l'intérêts de donner une importance aux processus de négociation mené par leurs section syndicale, et les agents d'exécution qui donnent moins d'importance aux négociations, cela s'explique par leurs taches occupés au sein de leurs institution public, donc cette catégorie ne possèdent pas une certaines connaissance pour comprendre la stratégie de négociation et ce n'est pas à leurs niveau de comprendre ce processus.

1-L'analyse des données concernant la deuxième hypothèse :

- **L'action syndicale au sein d'une institution public s'intéresse à la médiation comme moyen de gestion des conflits.**

Tableau N°16 :La stratégie efficace pour la résolution d'un conflit en cas d'échec des négociations.

La stratégie efficace	F	%
La justice	5	10
La médiation	35	70
Sans réponse	10	20
Total	50	100

D'après ce tableau les syndiqués ont estimés que c'est la médiation est stratégie efficace pour la résolution d'un conflit en cas d'échec des négociations avec un taux de 70%, et 10% pour les syndiqués qui propose la justice comme le seul moyen de la résolution des tensions en cas d'échec des négociations, et 20% qui ont choisir de se taire.

On constate que la plupart des syndiqués, préfèrent que la stratégie efficace pour la résolution d'un conflit en cas d'échec des négociations est la médiation, parce que cette dernière constitue une forme parmi d'autres d'intervention dans un conflit.La médiation est l'intervention d'un tiers pour

rétablir la communication entre les parties, lorsque la négociation n'est plus possible.

Conduire une médiation en situation de conflit, c'est aider au dialogue direct entre les parties et apporter les moyens méthodologiques nécessaires à la gestion du conflit, essentiellement et le médiateur joue un rôle de communicateur, et de producteur de communication. Cela s'explique par la nature des tensions entre les parties, et que les syndiqués préfèrent un intermédiaire qui facilite la communication et résoudre leurs problèmes, et d'éviter tous les problèmes de la justice, que la minorité préfère cette dernière. C'est pour ces raisons que la plus part préfèrent la médiation pour la résolution de leurs problèmes.

Tableau N°17 : les avis des enquêtés sur l'importance de la médiation comme stratégie efficace pour la gestion des conflits.

Réponse	F	%
Oui	45	90
Non	0	0
Sans réponse	5	10
Total	50	100

On observe d'après ce tableau que la majorité des syndiqués ont confirmé l'importance de la médiation comme stratégie pour la résolution des conflits avec un taux de 90%, et 10% qui ont choisi de se taire.

On constate que, la stratégie de la médiation, et le médiateur à un grand rôle au moment de la résolution des conflits, parce que c'est les deux parties antagonistes qui font appel à un intermédiaire, mais à partir de la volonté des deux parties qui cherchent une solution à leurs problèmes.

Cela explique que la section syndicale au sein de l'institution public défend leurs adhérent avec des stratégies plus efficace pour que Les différentes parties peuvent, grâce à l'intervention d'un médiateur, dépasser leur adversité pour parvenir à une solution gagnant-gagnant. Et ce, qu'elles décident de poursuivre leur relation ou leur contrat, de l'aménager ou de rompre ce lien.

Tableau N°18 : les avis des enquêtés qui demandent l'aide d'un médiateur.

Réponse	F	%
Oui	35	70
Non	15	30
Total	50	100

On remarque les chiffres de ce tableau que la plupart des syndiqués demandent l'aide d'un médiateur avec un taux de 70%, et 30% pour les syndiqués qui refusent la demande de l'aide d'un médiateur.

Donc à partir de cette lecture statistique, nous constatons que les syndiqués qui demande l'aide d'un médiateur sont majoritaires, en dépit de la confiance de ce dernier, et avant de résoudre les conflits entre les parties c'est les antagonistes qui demandent l'aide d'un intermédiaire qui facilite la communication, guider la conversation ou la provoque. Et le médiateur accompagne la réflexion des deux parties en leur permettant de trouver un accord sur leurs problèmes, rôle de médiateur est très utile lors de la résolution des conflits.

Tableau N°19 : la relation entre la catégorie socioprofessionnelle et les enquêtés qui demandent l'aide d'un médiateur.

Demande l'aide d'un médiateur catégorie socioprofessionnelle	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	10	50	10	50	20	100
Agent de maîtrise	20	80	5	20	25	100
Agent d'exécution	5	100	0	0	5	100
Total	35	70	15	30	50	100

D'après ce tableau, on remarque que la majorité des enquêtés de la catégorie socioprofessionnelle, demande l'aide d'un médiateur avec un taux de 70%, ainsi que les agents d'exécution avec un taux de 100%, et les agents de maîtrise avec un taux de 80% et enfin les cadres à 50%.

Le taux élevé pour la demande l'aide d'un médiateur par les agents d'exécution, l'explique par le manque de connaissance sur cette stratégie et sur le travail de médiateur, donc à partir de cette situation, les deux parties demandent un intermédiaire qui favorise le maintien d'un lien qualitatif de communication, Parce que si l'agent d'exécution ne possède pas une certaine connaissance sur la médiation, son rôle, pour qu'il défende leur intérêt, donc il demandel'aide d'un médiateur qui maîtrise la stratégie de la communication

interne de leur institution, avec la définition de leurs objectifs et l'identification de leurs cibles, pour apaiser les relations et de continuer à travailler ensemble dans un climat serein.

Tableau N°20 : La corrélation entre le niveau d'instruction et la protection du syndicat par rapport aux résultats obtenus par la médiation.

La protection des syndicats	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Niveau D'instruction						
Primaire	0	0	0	0	0	100
Moyen	4	50	4	50	8	100
Secondaire	15	60	10	40	25	100
Universitaire	10	58,82	7	41,17	17	100
Total	29	58	21	42	50	100

D'après ce tableau, nous constatons que les catégories du niveau d'instruction, ont confirmé la protection des syndicats au moment de la médiation avec un taux de 58%, ainsi que le niveau secondaire qui présente un taux de 60%, et enfin le niveau universitaire à 58,82%.

D'après une lecture de ce tableau, on peut déduire que les adhérents qui ont un niveau secondaire et universitaire, sont les plus protégés par le syndicat au moment de la médiation, cela s'explique par leurs connaissances du mouvement

syndicale. et leurs acquis au moment de médiation répondent à leurs aspirations en ce qui concerne les objectifs de la section syndicale. Donc au moment de la médiation les deux catégories, donnent des arguments de qualité pour convaincre le médiateur, ils ont des aspirations plus exagérées par rapport à leurs niveau d'instruction.

Tableau N°21 : La satisfaction des syndiqués par les résultats obtenus par la médiation.

La satisfaction des Syndiqués	F	%
Oui	40	80
Non	10	20
Total	50	100

On remarque d'après ce tableau, que la majorité des adhérents à la section syndicale sont satisfait par les résultats obtenus par la stratégie de médiation avec un taux de 80%, par contre on trouve une partie insatisfaisante avec un taux de 20%.

Donc cela s'explique par l'importance des acquis de la médiation par la section syndicale de l'institution public, et le médiateur protège toujours les syndiqués au moment de la gestion des conflits surtout entre les syndiqués et leurs responsables.

Cependant, il existe une partie minime insatisfaite, car il y a une négligence de plusieurs points sociales

Tableau N°22 : la corrélation entre l'expérience professionnelle et leurs satisfactions par rapport aux résultats obtenus par la médiation.

La satisfaction Expérience Professionnelle	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
[1-10]	20	76,92	6	23,07	26	100
[11-19]	10	83,33	2	16,66	12	100
[20-30]	10	83,33	2	16,66	12	100
Total	40	80	10	20	50	100

D'après ce tableau, statistique on remarque que la catégorie qui à une expérience professionnelle de [11- 19] et de [20-30] sont satisfaits par le résultat obtenus par le syndicat, avec un taux de 83,33%, et 76,92% pour ce qui à une expérience professionnelle de [1-10].

Donc on constate que la majorité des syndiqués, ont satisfait par rapport aux résultats obtenus par la médiation, ce qui donne une mobilisation entre les nouveaux adhérents et les anciens de la section syndicale, cela s'explique que la médiation favorise le processus de cohésion entre les adhérents.

Tableau N°23 : la relation entre le genre et l'efficacité de la médiation.

L'efficacité de la médiation le genre	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Homme	33	94,28	2	5,71	35	100
Femme	13	86,66	2	13,3	15	100
Total	46	92	4	8	50	100

Le tableau montre que 92% ont confirmé l'efficacité de la médiation, ainsi que les hommes avec un taux de 94,28%, 86,66% pour les femmes.

Donc nous constatons d'après cette lecture statistique, que les deux genres hommes et femmes, sont satisfaits de l'efficacité de la médiation, explique que la femme essaye d'avoir sa place au milieu professionnelle, mais avec la couverture de l'homme, les deux genres sont satisfaits parce que la stratégie de médiation défend et protège toujours leurs intérêts, facilite la communication et la liberté d'expression au moment de la résolution des tensions. explique que le médiateur est neutre et essaye de défendre tous les adhérents et sans discrimination entre homme et femme.

Tableau N° 24 : les fréquences de la médiation comme stratégie efficace au milieu professionnelle.

L'efficacité de la médiation	F	%
Oui	45	90
Non	3	6
Sans réponse	2	4
Total	50	100

D'après ce tableau statistique on remarque que, la majorité des enquêtés ont confirmé que la médiation est une stratégie efficace au milieu professionnelle avec un taux de 90%, et par contre en trouve 6% ont infirmé l'efficacité de la médiation au milieu professionnelle, et enfin 4% sans réponse.

Donc cela s'explique par les résultats obtenus par cette stratégie menée par la section syndicale, et qui défends toujours leurs adhérents. La majorité ont confirmé l'efficacité de la médiation, parce que cette dernière cherche à trouver des solutions aux problèmes sans discrimination entre les antagonistes, et la plus part préfère la présence d'un intermédiaire lors d'un conflit, parce que le rôle d'un médiateur consiste à aider toute personne rencontrant des difficultés avec une administration, donc c'est une stratégie de rétablir une relation, ou

transmettre une doléance, transférer un savoir ou une connaissance vers les antagonistes qui travail au sein l'institution public.

Donc la médiation est une stratégie efficace au moment de la résolution des conflits au sein de l'institution public.

2-Vérification des hypothèses :

1- Vérification de la première hypothèse :

On ce qui concerne la présence des conflits au milieu professionnelle pour les adhérents de la section syndicale, on constate que la majorité des syndiqués ont des conflits au travail avec un taux de 70%, parce qu'il ya une mauvaise gestion dans cette institution public, cela s'explique par le dysfonctionnement concernant la fonction de l'organisation, qui dû à la mauvaise définition des tâches, mauvaise répartition des tâches, Interdépendance des tâches (le travail d'une personne dépend du travail d'une autre) méthodes et procédures de travail lourdes.

Et aussi un le dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle, par l'absence de suivi des résultats de l'unité, absence de suivi des performances individuelles, donc cette situation provoque des conflits au sein de l'institution public, et pour ces raisons que Les syndiqués de notre échantillon, ont répondu que les divergences d'intérêts entre les travailleurs qui mènent à des situations d'antagonisme et de conflit, parce

que chaque acteur cherche de satisfaire leurs besoins, avant de pensé aux autres acteurs, et une grande partie des problèmes internes de cette institution public sont directement liés à une mauvaise gestion de la communication interne, parce qu'il ya un dysfonctionnement dû à un manque de communication, comme les Bureaux fermés, utilisation limitée des moyens de communication (réunion, intranet).

Chaque situation d'antagonisme nécessite une stratégie pour apaiser les tensions ou les résoudre, donc Le choix doit être effectué en fonction de l'importance et le degré du conflit et de la volonté de résolution des acteurs et la participation de tous ces derniers.

Concernant la participation des adhérents à la section syndicale dans les négociations des conflits, on remarque la majorité n'ont pas participé dans les négociations, parce que la section syndicale désigne leurs délégués comme négociateur, et il n'est pas permet à n'importe quel acteur de participer aux négociations lors des conflits. Pour les syndiqués leurs fonction n'influence pas au moment de la négociation d'un conflit avec un taux de 76%. Cela s'explique que la section syndicale est neutre dans le cas de résolution des conflits entre les travailleurs.

Concernant l'efficacité des négociations à l'entourage de travail, en peut conclure que, la majorité ont confirmé que les négociations sont efficace à l'entourage de travail avec un taux de 86%. Donc les

négociations est considérée comme une stratégie efficace au milieu professionnelle, permettent de mettre fin à une situation d'antagonisme.

La majorité des syndiqués, ont confirmé l'importance des négociations dans la vie des travailleurs avec un taux de 86%. Donc cette stratégie détermine la crédibilité de l'action syndicale, qui joue un rôle important dans la vie des travailleurs.

2- Vérification de la deuxième hypothèse :

Concernant l'action syndicale qui s'intéresse à la médiation comme stratégie de gestion des conflits on peut conclure que :

La plupart des syndiqués ont choisi la médiation comme stratégie efficace en cas d'échec des négociations avec un taux de 70%. Dans ce cas, le médiateur n'est qu'un relais, qui facilite la discussion entre les parties, parce qu'il est désigné par les deux parties.

La majorité des enquêtés ont répondu, que la médiation est une stratégie importante pour la gestion des conflits avec un taux de 90%. Cela s'explique, les acquis de la médiation envers les adhérents de la section syndicale, et 70% demande l'aide d'un médiateur qui est neutre et impartial à une partie contre l'autre, donc il facilite la communication entre les travailleurs.

La plus part des adhérents à la section syndicale, sont protégés par le syndicat au moment de la médiation avec un taux de 58%. Cela

s'explique, les acquis et les résultats obtenus par la médiation lors de la résolution d'un conflit avec un taux de 80%.

Concernant l'efficacité de la médiation au milieu professionnelle les enquêtés, la majorité ont confirmé l'efficacité de la médiation avec un taux de 92%. Donc la majorité des syndiqués sont satisfaits des résultats obtenus par médiation.

3- La discussion des résultats des deux hypothèses :

D'après l'analyse statistique et sociologique des deux hypothèses de la recherche, et l'enquête du terrain qu'on a effectué, on constate, que Les négociations mené par le syndicat, est une stratégie de la gestion des conflits qui déterminent la crédibilité de l'action syndicale au sein de l'institution public, parce que face aux conflits, certains auront tendance à les éviter, tandis que d'autres rivaliseront jusqu'à ce qu'ils atteignent leurs objectifs, ou encore, jusqu'à ce qu'ils arrivent à céder, à collaborer ou à rechercher les compromis.

Donc a partir de cette situation, la section syndicale au sein de l'institution public joue un rôle important pour défendre leurs adhérent, avec la stratégie de négociation qui est une confrontation directe entre les parties en conflit, c'est la recherche d'un accord, centrée sur des intérêts entre deux ou plusieurs personnes antagonistes

La période de l'enquête de terrain, elle nous a permis d'observer des résultats d'une situation de conflit, entre quelques salariés et le président de l'A.P.C,

après avoir des négociations mené par la section syndicale entre les antagonistes. Donc cette observation et l'analyse des résultats de notre première hypothèse, on a confirmé que la négociation comme stratégie détermine la crédibilité de l'action syndicale au sein de l'institution public.

Mais par contre, en cas d'échec des négociations, La médiation intervient donc comme un mode de gestion possible, lorsque la communication entre les parties en conflit est tellement détériorée qu'elle ne permet plus la négociation.

La médiation comme action syndicale, est une intervention d'un tiers pour rétablir la communication entre les parties, et pour la résolution des conflits.

Le délégué de la section syndicale intervient comme intermédiaire dans une situation d'antagonisme, pour trouver ensemble une solution à leur problème.

Donc d'après l'analyse des résultats de la deuxième hypothèse, on à confirmer que, la médiation est une stratégie efficace pour la résolution des conflits au sein de l'institution public.

Cela s'explique que, le syndicat a un rôle dans des situations de conflit et l'action syndicale cherche toujours à défendre l'intérêt commun des syndiqués.

Conclusion

Conclusion

Le syndicat existe en algerie depuis des dizaines d'années, etAujourd'hui utilise un large répertoire d'action allant de la distribution de tracts, la signature de pétitions, jusqu'à l'arrêt de travail, et aussi elle à un rôle majeur dans les institutions publics, c'est la gestion des conflits avec des stratégie efficace, comme la négociation, médiation, conciliation, et l'arbitrage, donc l'action syndicale vise à défendre l'intérêt des adhérent à leur section syndicale.

Dans le milieu professionnelle en trouve des groupes sociaux, qui doivent avoir entre eux des relations d'interdépendance, s'il n'ya pas ces relations entre eux, il ya peu de chance qu'il y ait un conflit, car il n'y aurait pas l'objet de conflit.

Cette situation d'interdépendance engendre des conflit au sein de l'institution public, et qui nécessite l'intervention de la section syndicale avec les stratégies de gestion des conflits, cette dernière fait partie d'une des missions les plus délicates, avec la stratégie de négociation le facteur humains est très important, parce que les syndicats peuvent négocier avec les responsables de l'institution public et les employeurs afin de défendre les droits et les intérêts de leurs adhérents à la section syndicale. Et en cas d'échec des négociations entre les parties antagonistes, la section syndicale possède d'autre stratégie de gestion des conflits.la médiation comme une stratégie importante essaye toujours de défendre les intérêts des syndiqués, et avec un intermédiaire qui facilite la

communication entre les antagonistes, afin d'arriver à un accord amiable qui satisfait les deux parties en conflits (gagnant – gagnant).

A travers les résultats de notre étude, on peut déduire malgré les difficultés de mener des actions syndicales comme la négociation et la médiation au sein de l'institution public, mais le syndicat arrive à résoudre la plus part des conflits, et le rôle de l'action syndicale est nécessaire dans toutes les situations de conflit au sein de l'institution public.

Le stage pratique au sein de l'institution public APC de seddouk, était vraiment bénéfique, et complémentaire de la partie théorique et pratique de notre recherche, elle nous a permis de tester nos connaissances théoriques et de les appliquer.

La présente étude ouvre des pistes de recherches aux futurs étudiants, qu'il soit une poursuite par d'autres. Malgré les difficultés rencontrées nous espérons que nous avons pu cerner les points essentiels dans ce modeste travail et que ce dernier peut apporter des bénéfices dans d'autres recherches scientifiques.

La liste bibliographique

Les ouvrages théoriques :

1-ALBERT Ayache, **Le mouvement syndicale an Maroc**, 1949-1956, édition l'harmattan, 1993.

2-ANDOLATTO Dominique, **Sociologie des syndicats**, édition la Découverte, Paris, 2000.

BELHIMER Ammar, **Le pluralisme politique et associatif**, Alger, 2008,

3-BENELEGUE Chaouia Nora, **Le mouvement syndicale et question nationale** (1919-1956) préface de Réne Gallisote, l'office des publications universitaire, 1place central-Ben-Aknoune- Alger.

4-BOUFARTIGUE Paul, **Le retour des classes sociales inégalités, domination, conflit**, édition la Dispute\sredit, Paris, 2004.

5-BOURQYE Reynald, THUDEROZ Christian, **Sociologie de la négociation**, édition la Découverte, Paris, 2000.

6-CARRE Christophe, **Sortir des conflits avec les auteurs**, édition Eyrolles, Paris, 2004.

7-DJABI N et KAIDI L, **Une histoire du syndicalisme algérien**, édition Chihab, Alger, 2005.

8-DOMINIQUE Andolfatto, DOMINIQUE Labbe, **Sociologie des syndicats**, édition la Découverte, Paris, 2000.

9-GARBY Thierry, **La gestion des conflits**, édition Economica, 2004.

10-GIBLIN Beatrice, **Les conflits dans le monde**, édition Armond colin, Paris, 2012.

11- LAUBIER Patrick, **Histoire et sociologie du syndicalisme XIX^e-XX^e siècle**, édition Masson, Paris, New York, Barcelone, Milan, Mexico, Sao Paulo, 1985.

12-LASCOUS Jean-Louis, **Pratique de la médiation**, édition Hartman, Paris, 2001.

- 13-MERANI Hacene, **Le mouvement syndical Algérien**, des origines à notre jours.
- 14-MONTOUSSE Marc, RENOUARD Gilles, **100 fiches pour comprendre la sociologie**, 4^e édition, éd Bréal, Paris, 1993.
- 15-NORMADE, **Etude sociale et syndicale**, Paris, 2004.
- 16-POTIN Yvan, **La gestion des conflits dans les organisations**, édition Creg, Paris 2008-2009.
- 17 –STROOBENTS Marcelle, **Sociologie du travail**, édition Nathan, Paris, 1993.
- 18-SIMMEL Georg, **Sociologie étude sur les formes de la socialisation**, édition Circe, 1^{er} édition, Paris, 1999.
- 19 -TENLON Frédéric, **Changement social et conflit**, édition Ellipses, Paris, 2000.
- 20-VICENT De Briant, YVES Palan, **La médiation, définition, pratique et perspectives**, édition Nathan, Paris, 1999.

Ouvrages méthodologiques :

- 21-ACTOUF Omar, **Méthodologie sciences sociales et approches qualitatives des organisations**, Ed Macintosh, Montréal, 1987.
- 22-ANGERS Mourice, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, Casbah, Alger, 1997.
- 23-JOEL Guibert, GUY Jumel, **Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales**, édition Armand Colin, Masson, Paris, 1997.
- 24-VINCENT Lemieux, MOTHIEU Ouimet, **L'analyse structurale des réseaux sociaux**, édition de Boeck, Canada, 2004.
- 25-DEPELTEAU François, **La démarche d'une science humaine**, édition de Boeck, Canada, 2005.
- 26-GRAWITZ Madeline, **Méthode des sciences sociales**, 11^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2001.
- 27-GRAWITZ Madelin, **Lexique des sciences social**, 7^{ème} édition, Dalloz, 2000.

Revues :

29-CHIKHI Saïd, **Question ouvrière et rapport sociaux en Algérie**, NAQD N° 6,1994.

30-Département de l'éducation et de la formation syndicale UGTA, **Manuel de formation**, Alger, 2006.

Dictionnaires :

31-BOUDON Raymond, BEZNARD Philippe, CHERKAOUI Mohamed, LECUYER Bernard pierre, **Dictionnaire de sociologie**, Ed Larousse, Canada, 2005.

Sites internet :

32-HADDAD Tahar, « La naissance du mouvement syndicale tunisien ». In Harmattan, <http://www.editions-harmattan.fr/index.asp?navig=catalogue&obj=livre>.

33- MOREL Jacques. In. Wikipedia. fr.wikipedia.org/wiki/Farhat_Hached.

34-TOZY Mohammed, in Wikipedia,fr.wikipedia.org/wiki/Syndicatétudian.

35-**Institution**. «Des institutions démocratique».In Larousse <http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/institutions/43445>.

36-La gestion. In encyclopedia Larousse.<http://Dictionnaire.reverso.net/français-definition/gestion>.

Textes juridiques :

37-C.F. la loi n 91-du21\12\91 modifiant et complétant la loi 90-14 du 2 /6/90 relative aux modalités d'exercice du droit syndical.

Journaux :

38-CHERBAL F, journal ELWatane : **Contribution à l'analyse du mouvement syndicale autonome** LE 13 /4/2014, P05.

**La liste
bibliographique**

AXE 1 : les données personnelles

1. Genre : homme femme
2. Age :
3. Le niveau d'instruction : primaire
Moyen
Secondaire
Universitaire
Sans
4. Fonction professionnelle :-cadre
-Agent de maîtrise
- Agent d'exécution
-Autres cités
5. Expérience professionnelle :

AXE 2 : questions relatives aux négociations et leurs impacts sur la gestion des conflits

6. Avez-vous des conflits au travail ? oui non
7. Quel sont ses conflits ?
.....
8. D'après vous ces conflits son dû à :
- Divergence d'intérêts
- Mauvaise communication
- Inégalité entre les parties
- Autres :

9. Dans le cas des conflits comment peut-on procéder à résoudre ou apaiser les tensions ?

.....
.....

10. Vous avez déjà participé dans les négociations des conflits ? oui

non

11. Est-ce que votre fonction a une influence au moment de la négociation d'un conflit ? oui non

Expliquer dans les deux cas :

.....

12. Selon vous est ce que les négociations sont efficace à l'entourage de travail ? oui non

13. Est-ce que les négociations vous permettent de régler vos conflits ?

Toujours rarement jamais

14. Pensez-vous que les négociations qui est mené par la section syndicale est importante dans la vie des travailleurs ? oui non

Expliquer dans les deux cas :

.....

.....

AXE 3 : questions relatives à la médiation comme stratégie de gestion des conflits.

15. En cas d'échec des négociations quelle stratégie voyez- vous efficace pour la résolution d'un conflit ?

.....

16. Après l'échec des négociations, pensez-vous que la médiation est une stratégie importante pour la gestion des conflits ? oui non
17. Lors d'un conflit vous demander l'aide d'un médiateur ? oui non
18. Au moment de la médiation, le médiateur facilite la communication ? oui non
19. Votre relation avec le chef hiérarchique vous permet de résoudre vos problèmes avec au moment de la médiation ? oui non
20. Est-ce que les syndicats vous protègent au moment de la médiation ? oui non
21. Êtes-vous satisfait des résultats obtenus par la médiation lors de la résolution d'un conflit ? oui non
22. Pensez-vous que la médiation est une étape efficace au milieu professionnel ? Oui non

Expliquer dans les deux cas :

.....

.....

.....

.....

23. Que pensez-vous sur notre thème de recherche ?

.....

.....

.....

.....

Merci de nous avoir accordé votre temps et d'avoir répondu sincèrement à nos questions.



Questionnaire de recherche sur « l'action syndical et son impact sur la gestion de conflits au sein d'une institution public » cas pratique APC de seddouk

Nous sommes des étudiants en sociologie de travail et des ressources humaines, nous préparons un mémoire de recherche. Nous vous prions de bien vouloir nous aider par votre participation, en répondant à nos questions. Vos réponses ne seront utilisées que pour des fins scientifiques.

Réalisé par :

KASMI Malek

KERNANE Farid

Encadré par :

M^rNEGROUCHE Hamid

2014/2015