

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Option : Management des Ressources Humaines

INTITULE DU MEMOIRE

LA GESTION ET LA PREVENTION DES CONFLITS AU TRAVAIL Cas de la SONATRACH BEJAIA

Préparé par :

- AMROUCHE DIHIA
- AKHLOUF HANANE

Dirigé par :

Dr. TIMERIDJINE SARA

Année universitaire : 2022/2023

Remerciements

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

Nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce modeste Travail.

*Nous tenons tout d'abord à adresser toute notre reconnaissance à notre encadrant, **Dr TIMERIDJINE SARA** pour sa patience, sa disponibilité, la confiance qu'elle nous a témoignée, des éléments qui ont été déterminants dans la réalisation de notre travail. On voudrait lui témoigner toute notre gratitude pour l'honneur et le temps consacré à l'examen et à l'évaluation de ce travail surtout ses judicieux conseils malgré ses occupations, qui ont contribué à alimenter notre réflexion.*

*Nous tenons à remercier tout le personnel de la **SONATRACH** de Bejaïa. D'avoir accepté de nous accueillir et à notre encadrant **Mme MADI SABRINA** pour sa disponibilité et nous avoir fournie les informations nécessaires pour notre recherche*

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance envers les Membres du jury qui ont eu la gentillesse de lire et d'examiner ce travail.

Nous remercions aussi tous nos enseignants qui nous ont accompagnés durant notre cursus universitaire

*Nous tenons à présenter notre sincère remerciement à nos respectueuses familles **AKHLOUF et AMROUCHE***

Et à tous nos amis qui ont témoigné de leur amitié, soutien et sympathie. Enfin, nous remercions toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail

Merci à toutes et à tous

Dédicaces

Je dédie le fruit de mes efforts À

Mes très chers parents, aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour eux. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien-être. Je vous dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu, le tout puissant, vous préserver et vous accorder santé, longue vie et bonheur.

*Mes très chers frères, **Akram et Ilyes** pour leur soutien et leur encouragement*

À une personne très chère, qui m'a toujours soutenu, épaulé et supporté tout au long de mes études sans ton aide, tes conseils et tes encouragements ce travail n'aurait vu le jour; je te remercie du fond du cœur pour ton soutien moral et ta gentillesse sans égal. Que Dieu réunisse nos chemins pour un long chemin serein

*À toute la famille **AKHLOUF** du plus grand au plus petit cousins et cousines, sans exception*

A toutes mes chères cousines, et ma chère copine Celia, je vous exprime à travers ce travail mes Sentiments de fraternité et d'amour.

*À ma binôme **DIHIA** merci de m'accompagner durant cette aventure je te souhaite plein de succès et de réussite dans ta vie.*

Hanane

Dédicace

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

A mes chères sœurs KENZA, BADRA, CASONDRA

A mes chères cousins et cousines

A mes deux grandes mères

A mes chères copines

A ma binôme HANANE et sa famille

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

Dhia

Liste des abréviations

TBS	Tableau de bord sociale
ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
BC	Bureau de conciliation
PVC	Procès-verbaux de conciliation
PVNC	Procès de verbale de non conciliation
SONATRACH	Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures
RH	Ressources humaines
UTC	Unité de transport centre
SOPEG	Société pétrolière de gérance
HSE	Hygiène sécurité et environnement
DRH	Directeur des ressources humaines
EXL	Département d'exploitation liquide
EXG	Département d'exploitation GAZ
MNT	Département maintenance
PTO	Département protection ouvrage
ATR	Département approvisionnement et transport
TNF	Département de travaux neufs
RHC	Ressources humaine communication
ASL	Administration sociale
MOG	Département moyen généraux

Liste des tableaux

N° de tableaux	TITRE DE TABLEAU	PAGE
1	La répartition des catégories socioprofessionnelles par genre	71
2	La situation de confrontation selon la catégorie socioprofessionnelle	71
3	Le types de conflits selon la catégorie socioprofessionnel	72
4	La fréquences des conflits selon le genre	73
5	La démarche de prévention selon la catégorie socioprofessionnelle	74

Liste de figure

N° DE FIGURE	TITRE DE FIGURE	N° DE PAGE
1	Les phases d'un conflit	9
2	Les attitudes face aux conflits	24
3	L'organigramme de l'entreprise SONATRACH	47
4	La répartition des enquêtés selon le sexe	49
5	La répartition des enquêtes selon la catégorie d'âge	50
6	La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	51
7	La répartition des enquêtes selon le statut professionnel	51
8	La répartition des enquêtés selon l'ancienneté dans l'entreprise	52
9	La distinction entre un conflit et un différend	53
10	La Définition d'un conflits selon les enquetés	54
11	La confrontation d'un conflit au milieu de travail	55
12	Conflits individuelle et collectifs	56
13	la fréquence du conflit au sein de l'entreprise	57
14	Les types de conflits rencontrés	58
15	Les causes des conflits	59
16	Avez-vous déjà soumis un conflit de droit pour règlement	60
17	Les conséquences négatives suite à un conflit	61
18	Type de résolution des conflits	62
19	Avis sur la prise en considération de la requête	63
20	Le délai réservé au traitement de la requête	63
21	Avis sur le délai de traitement des requêtes	64
22	avis sur la conviction autour du délai de traitement des requêtes	65
23	La démarche la plus efficace pour résoudre les conflits selon les enquêté	65
24	Perception des enquêtés sur la capacité des managers à résoudre les conflits	67
25	Le rôle du partenaire social	67
26	Les conséquences positives suites à des conflits	68
27	Propositions concernant le règlement des conflits	69
28	Prévention de la survenance des conflits par l'entreprise	69
29	Les moyens mis en place pour la prévention des conflits	70

Sommaire

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale1

Chapitre I : le conflit au travail

Introduction5

Section (1) : conflit au travail.....6

Section (2) : les caractéristiques de conflit11

Conclusion17

Chapitre II : la gestion et la prévention des conflits

Introduction19

Section (1) : la prévention des conflits20

Section (2) : la gestion des conflits.....24

Conclusion :41

Chapitre III : Analyses et interprétation des données

Introduction43

Section (1) : présentation de l'organigramme de l'entreprise et la méthodologie44

Section (2) : analyse et interprétation des données.....53

Conclusion.....81

Conclusion générale.....83

Bibliographie.....87

Annexe

Table de matière

Résumé

Introduction générale

Introduction générale

Le travail est un monde riche en interactions entre acteurs, quel que soit le contexte social ou professionnel. Ces derniers, se retrouvent tous confrontés ou ont déjà été face à des malentendus, des désaccords, des tensions ou des crises relationnelles qui entraînent souvent des conflits dus à des différences d'intérêts, d'objectifs, de valeurs, d'informations, de communication ou simplement de faire avancer les choses par de petits changements dans le comportement des employés.

En fait, le conflit fait partie intégrante de la vie sociale et en est une conséquence visible, et tout individu est appelé au cours de son existence à vivre des conflits au travers de ses interactions avec d'autres personnes dans différents environnements et dans différentes situations. Sur un lieu de travail, ces derniers sont aussi présents et sont souvent rattachés à un contexte spécifique lié aux relations ou aux conditions de travail, d'où la spécificité des conflits au travail.

Selon la définition de **DOLAN et LAMOUREUX** « le conflit en entreprises se rapporte généralement à une incompatibilité totale, partiel, réelle ou perçue entre les rôles, les buts, les objectifs les intentions et les intérêts d'un ou plusieurs individus, groupes, service »¹

Les conséquences négatives des conflits au travail liés à une négligence de ces derniers ou à leurs mauvaises gestions peuvent être dramatiques. Pour les individus, cela peut entraîner une détérioration de la confiance, de leurs performances, leurs santés, ainsi qu'une réduction de leurs dynamismes. En fin de compte, ces problèmes peuvent nuire à l'entreprise dans son ensemble, car ces répercussions peuvent impacter de façon directe ou indirecte sur sa productivité et sa performance.

Du fait de leurs répercussions néfastes, toutes les entreprises devraient disposer d'un système de gestion des conflits. Chaque entreprise peut développer sa propre démarche de gestion des conflits en s'appuyant sur la réglementation interne et le code du travail. Cette gestion permet d'y faire face dès leurs apparitions pour réduire leurs impacts sur l'entreprise et sur les individus concernés. Par ailleurs, pour éviter l'enclenchement de ces conflits, les entreprises peuvent instaurer une démarche de prévention de ces derniers, la prévention n'évite pas leurs occurrences, mais participe à leurs réductions.

¹ DOLAN, SOL et LAMOUREUX « Initiation à la psychologie du travail », édition Gaétan Moron, 1996, p.189

Introduction générale

les entreprises se concentrent de plus en plus sur la gestion des conflits sur le lieu de travail en tant qu'élément crucial pour sa longévité et sa prospérité globale. Ces derniers temps, les changements sociétaux causés par la mondialisation, les ralentissements économiques, la concurrence et l'accent mis sur la main-d'œuvre ont conduit à des conflits accrus. Les différends sont de plus en plus répandus en raison de divers facteurs tels que le niveau d'éducation, l'âge, les progrès technologiques et l'expérience professionnelle, qui déclenchent tous des tensions.

Dans le but de comprendre le phénomène des conflits au travail, cette recherche est portée sur une population d'étude appartenant à la **SONATRACH** (société nationale de transport par canalisation des hydrocarbures) en l'occurrence la direction régionale de Bejaia qui est spécialisée dans le transport, et commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux. Par un examen minutieux, nous visons à apporter des réponses à notre question principale, notamment en ce qui concerne la gestion et la prévention des conflits où les différents mécanismes mis en œuvre par la direction seront identifiés et analysés dans le cadre de nos recherches.

Ainsi ce travail est de répondre à la question suivante : **quelles sont les précautions, les mécanismes et les solutions définies par l'entreprise SONATRACH pour résoudre les conflits rencontrés ?**

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

- ❖ Quelles sont les sources et types de conflits qui se présentent au sein de la SONATRACH ?
- ❖ Quels sont les mécanismes ou les moyens utilisés pour les résoudre ?

Hypothèses de recherche

Dans l'optique de répondre à cette question, ce travail de recherche s'appuie sur les hypothèses suivantes :

- ❖ **H1** : la bonne gestion des conflits au travail influence positivement sur les conditions de travail dans l'entreprise.
- ❖ **H2** : La lenteur du traitement des demandes de doléances (conflits) affecte négativement son traitement.

Introduction générale

Cadre méthodologique

Dans toute recherche scientifique, le chercheur doit avoir un centre d'intérêt et d'attention vers un sujet bien déterminé. Notre choix de thème porte sur la prévention et la gestion des conflits au sein de l'entreprise **SONATRACH**.

Puisque nous nous apprêtons à entrer et à entamer la vie professionnelle, notre curiosité a été stimulée à connaître la réalité du milieu du travail au sein des entreprises et les pressions auxquelles l'employé peut faire face tout au long de sa carrière. Nous avons été encouragés à mener des recherches pour découvrir la réalité des conflits au travail. Ainsi, l'objet de ce travail est de faire prendre conscience de la réalité des enjeux des conflits, des procédures de résolution de ces derniers et d'identifier leurs sources et les mesures de précaution prises pour les prévenir.

Notre travail vise à identifier et analyser le choix des modes de résolution des conflits au travail de la **SONATRACH**. Pour parvenir à notre objectif nous avons décomposé notre travail en deux approches :

Une approche théorique dans laquelle on a fait recours à des ouvrages, des mémoires, et des articles, et approche empiriques où on a suivie une démarche quantitative menée par un questionnaire distribué à l'ensemble des salariées au sein de la Sonatrach et une récolte d'information et des documents internes de l'entreprise. De manière spécifique, démontrer la démarche de résolution des conflits des salariés selon le type d'attitude personnel au travail et identifier les méthodes adoptées par l'entreprise dans le but de résoudre ses conflits.

Plan de rédaction

Faisant référence à la ressource humaine **SONATRACH**. Afin de mieux cerner le sujet et ses perspectives théoriques et pratiques, notre travail se divise en trois chapitres.

Le premier chapitre réservé à introduire les connaissances de base relatives aux conflits afin de faciliter la compréhension des conflits organisationnels, qui est décomposé en deux sections, la première section aborde les sources et les phases de conflits. La deuxième section aborde la nature, les formes, les causes et conséquences des conflits.

Le deuxième chapitre présentera les outils de prévention et la gestion de conflits au sein de l'entreprise, ce deuxième chapitre sera décomposé en deux sections, la première est

Introduction générale

réservée à la prévention dont on va voir la démarche de prévention et ses différents outils et la deuxième section sera sur la gestion des conflits dont on va aborder les méthodes de gestion

Le troisième sera consacré au traitement des conflits au sein de la **SONATRACH**, qui est divisé en deux sections. La première partie est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil et à la méthodologie empruntée pour le terrain, la deuxième porte sur l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus.

Chapitre I

Les conflits au travail

Introduction

Le conflit au travail est une réalité courante dans toutes les organisations, qu'il s'agisse des petites entreprises, d'organisations gouvernementales ou de grandes entreprises multinationales. Le conflit peut être déclenché par une variété de facteurs, notamment des différences d'opinion, des divergences de personnalités, des objectifs contradictoires, des ressources limités ou des tensions liée au pouvoir ou à la position hiérarchique.

Dans ce présent chapitre, nous allons présenter tous en premier lieu, ce qu'est un conflit en s'appuyant sur plusieurs perceptions données à cette notion, tout en essayant de faire une distinction entre les termes faisant allusion au conflit. Suivie des différentes sources et des phases du conflit.

Par la suite, nous déterminons la catégorisation des conflits selon leurs natures, formes et leurs types, et nous terminons en identifiant les causes et les conséquences de ce dernier.

Section 01 : conflit au travail

Le conflit est probablement l'une des thématiques qui ont le plus occupé la pensée humaine. Pour appréhender ce sujet, il est essentiel de définir le cadre conceptuel autour de cette notion. Ainsi dans cette section, nous verrons ce qu'est un conflit et les concepts clés y afférant, les sources de ce dernier et ses phases.

1) Définition des concept clés

a) Tension :

Le terme tension pour sa part vient du latin *tension*, *tensionnas* et signifie selon Marsan « *la manière de tendre et de contracter les nerfs* ». Ce n'est qu'à la fin du siècle que l'usage du mot s'applique au champ psychologique et plus précisément à un effort soutenu. Il signifie également querelle et opposition. ²

b) Conflits :

Pour apprendre à gérer les conflits, il faut d'abord comprendre ce qu'est un conflit.

- **La définition étymologique :**

Il existe différentes définitions du conflit proposées par différents auteurs en fonction de leur domaine d'étude et de leur perspective. Selon le dictionnaire la rousse : le mot conflit signifie « *violente opposition de sentiments, d'opinions, d'intérêts* ».

- **Définition Sociologique**

Selon Frédéric Teulon, un conflit est considéré comme « *l'une des formes les plus vivantes d'interaction, il constitue un processus de socialisation. Les facteurs de socialisation à savoir la haine, l'envie, le besoin, le désir, sont les causes du conflit ; il constitue une manière de reconstruire une certaine unité, même à travers la destruction complète de l'une des parties en conflit* » ³.

March J.G et *al* définissent le conflit comme étant « *un blocage des mécanismes normaux de la prise de décision, de sorte qu'un groupe ou qu'un individu éprouve des difficultés à opérer le choix de son action. Les conflits naissent le plus souvent, pensent-ils, de différences d'objectifs ou de différences de perceptions de la réalité, de l'environnement ils sont donc appréhendés dans ces analyses comme étant des phénomènes déviants par rapport à une*

²MARSAN.C, « Gérer les conflits de personnes : de management d'organisation », Dunod, Paris, 2005, P14

³ TEULON Frédéric, « changement social et conflits », édition Mame, paris, 2000, p.27

structure normale de l'organisation dans laquelle, affirment les auteurs, des efforts sont consciemment menés pour résoudre des conflits aussi bien individuels qu'entre les groupes »⁴

- **Définition opérationnelle**

Le conflit c'est une divergence de perception par rapport aux intérêts, ou la conviction que les objectifs actuels des parties ne peuvent pas être atteints simultanément⁵.

- c) Conflit de travail**

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

Selon Shemerhoru et all, le conflit est représenté comme suit : « *aucune harmonie préétablie n'assure que dans une entreprise, une administration ou plus généralement dans une organisation les intérêts et les intérêts des différents participants coïncident, si c'était le cas la tâche des dirigeants serait bien aisée.*⁶ »

2) Les sources du conflit

Nous distinguons deux types de sources principales, la première est rattachés à l'organisation et à son fonctionnement, tandis que la second est reliée à des aspects psychologiques.

⁴ J.G.March et al, « *Les organisations* », édition d'Organisation, Paris, 1991. p111.

⁵ Pruitt / Rubin, Manuel de formation , WFD / MI-PAREC BUREAU DE LIAISON BUJUMBURA / BURUNDI , Bujumbura, 2014 file:///C:/Users/NIS/Desktop/manuel_gestion_conflits-copy2.pdf
(Consulté le 21 03 2023 à 20 :06)

⁶ SHEMERHORU John, et Autres, Comportement humain et organisation, Edition, Village Mondiale, Paris, 2001, p, 505.

2.1 Les sources liées au fonctionnement de l'organisation

a) Dysfonctionnement concernant la fonction organisation

Les tâches et les missions confiés sont mal définies, mal réparties, entre les participants, les descriptions de poste ne sont pas formalisées, les procédures sont pratiquement inexistantes et les interdépendances des tâches (le travail de l'un dépend du travail de l'autre) et les méthodes de travail lourdes, routinières, hyper-hiérarchisées.

b) Dysfonctionnement concernant la fonction prévision – absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'organisation

Les objectifs à atteindre ne sont pas clairement fixés ou acceptés⁷.

c) Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination

Les efforts des collaborateurs ne sont pas correctement valorisés (absence de primes ou de promotion) les relations hiérarchiques sont inexistantes ou tendues en raison de style de management des inégalités voire des discriminations sont observées (traitement des femmes et des hommes au travail)

d) Dysfonctionnement concernant la condition de travail

L'espace dédiée au travail, le poste de travail, les moyens matériels attribués, les horaires de travail, les possibilités de conflits augmentent quand les ressources sont limitées : espace, équipement, formation, ressources humaines et financières

e) Dysfonctionnement dû à un manque de communication

Un manque de communication entre les acteurs pour les fédérés et les mobilisés autour des objectifs communs est source d'insatisfaction, et cela peut se ressentir par l'observation de bureaux fermés, utilisation limitée des moyens de communication (réunion, intranet...).

2.2 Les sources psychologiques

Les conflits peuvent trouver leurs racines dans la personnalité d'un individu, qui découlent de causes psychologiques variées. Ces causes proviennent généralement de facteurs externes et se manifestent sous forme d'anxiété, de dépression, d'agressivité, de frustration ou, pire, de violence, qui ont tous en commun un impact assez durable.

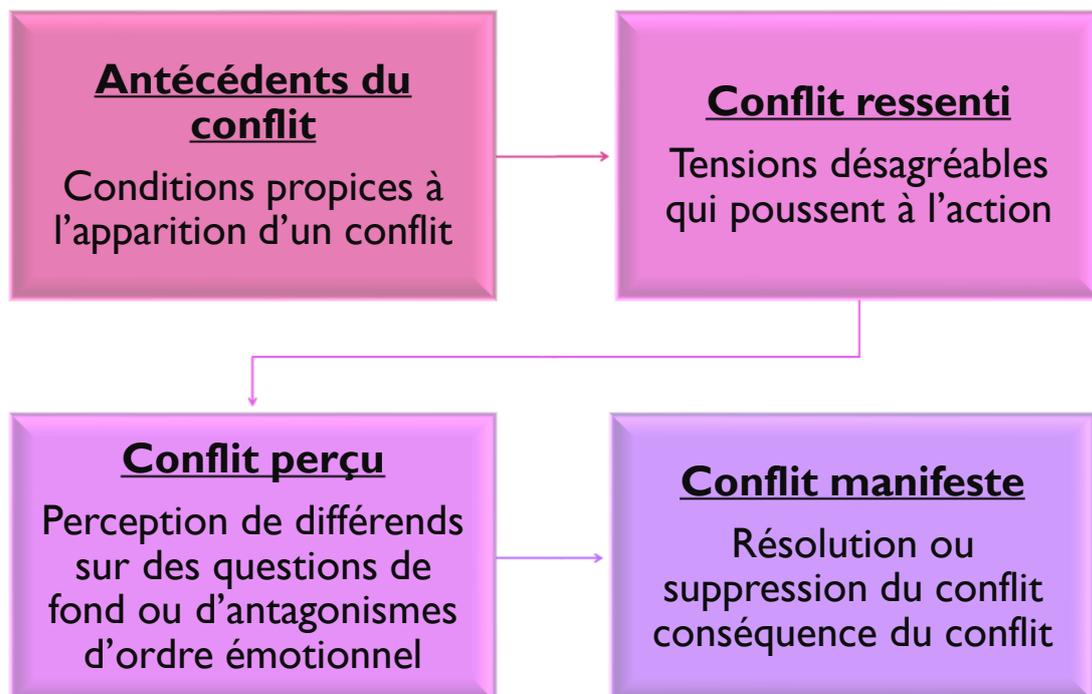
⁷YVAN Potin, La gestion des conflits, éd Creg, 2008- 2009, Paris, p 8

La gestion de ces sources de conflit pose un véritable défi au contrôle organisationnel. La reconnaissance des maux négatifs associés au corps empêche beaucoup de demander l'aide d'un professionnel de la santé, Ces situations se terminent malheureusement souvent en mise à l'écart du ou des salarié(s) ou, au pire, en licenciement⁸.

3) Les phases d'un conflit

Afin d'appréhender les phases d'un conflit, le schéma ci-dessous résume ces dernières.

Figure 01 : les phases d'un conflit



Source : J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt, R.N.Osborn, C.D. Billy, Comportement humain et organisation, ERPI, 2006, P427.

Les antécédents du conflit sont les conditions propices à l'émergence du conflit. Lorsque ceux-ci conduisent finalement à des arguments sur des questions de fond ou à une confrontation émotionnelle, on entre dans la phase de conflit perçu.

La perception du conflit peut n'être que le fait de l'un des opposants. Il faut faire la distinction entre conflit perçu et conflit ressenti. Une personne en situation de conflit éprouve une tension désagréable qui l'incite à prendre des mesures pour réduire le stress. Afin de

⁸ Breard, Pastor, « gestion des conflits », LIAISONS, Paris, 2000, P 09

résoudre un conflit, toutes les parties doivent reconnaître son existence et se sentir obligées d'agir.

Le conflit devient apparent lorsque le désaccord est exprimé ouvertement, lorsqu'il se traduit par un comportement. À ce stade, le conflit peut être résolu en éliminant ou en remédiant à ses antécédents. Elle peut aussi être supprimée : sa manifestation disparaîtra, mais les conditions qui l'ont produite resteront les mêmes ; elle n'a qu'un traitement de surface. Cela peut arriver, par exemple, lorsque l'une des parties décide d'oublier temporairement un désaccord entre elle et l'autre. La suppression n'est qu'un moyen superficiel et souvent temporaire de "résoudre" les conflits.

En fait, comme nous l'avons dit, les conflits supprimés et les conflits non résolus appartiennent à la même catégorie. Les deux ont le risque de s'aggraver et de causer des problèmes similaires plus tard.

Cependant, éliminer les conflits est parfois la meilleure solution à court terme qui s'offre à un manager, du moins jusqu'à ce qu'il parvienne à changer de contexte. Les conflits substantiels non résolus causent des problèmes émotionnels majeurs ; ils ont le potentiel de dégénérer en conflits émotionnels destructeurs. D'autre part, des conflits réellement résolus peuvent créer des conditions favorables, réduirait le risque de désaccords ultérieurs et faciliterait la résolution de ceux qui pourraient survenir.

Par conséquent, les gestionnaires ne doivent pas ignorer les conséquences à long terme des conflits.⁹

⁹ J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt. R.N.Osborn, C.D. Billy, Comportment humain et organisation, ERPI, 2006, P426.)

Section 02 : les caractéristiques de conflit

De manière générale, la caractérisation des conflits se fait en fonction du type de conflits, mais aussi en fonction de leur nature et de leur forme. Chacun de ces aspects de caractérisation sera défini dans ce qui suit.

1) Les formes des conflits

Selon Breard & Pastor, il existe deux formes de conflit de travail, la première forme contient le conflit réaliste, le conflit irréaliste et le conflit larvé. La seconde forme contient le conflit ouvert.

a) Les conflits réalistes

Sont un moyen comme un autre d'atteindre les buts que l'on fixe. Si un individu ou un groupe peut satisfaire ses revendications ou ses intérêts par un autre moyen (l'arbitrage, la négociation, la médiation...) il le fera d'autant plus volontiers qu'il craint les conséquences négatives de certains conflits¹⁰.

b) Les conflits irréalistes

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

c) Les conflits larvés

Est un conflit « étouffé » pour des raisons multiples : peur du regard des autres, peur de conflit déclaré, peur de ne pas être à la hauteur ... Ces conflits larvés sont les pires pour l'ambiance au travail et pour le rendement. Ils absorbent beaucoup d'énergie chez les responsables et leurs subordonnés. Ils provoquent des comportements non constructifs au sein des équipes comme ils provoquent également du stress et de la tension qui se traduit par l'absentéisme¹¹.

d) Le conflit refoulé

Est un ancien conflit qui n'a pas trouvé de solution définitivement acceptable pour l'une ou l'autre des deux antagonistes et qui risque donc à tout moment de devenir un conflit déclaré.

12

¹⁰ Breard, Pastor, Ibid, p15

¹¹ Ibid p20

¹² YVAN Potin, « La gestion des conflits », Creg, 2009, Paris, P7

e) Le conflit déclaré

Est un conflit exprimé, c'est le plus visible et le plus explicite. Le conflit déclaré est mis à jour par les protagonistes, parfois clairement par intérêt.

2) La nature du conflit

Selon BREARD & PASTOR, les points de départ de conflits sont de diverses natures¹³

a) La nature économique

Ces conflits sont liés au domaine économique et au fonctionnement de l'entreprise. Ce sont des conflits qui naissent parce que des entreprises refusaient des bénéfices substantiels sans en distribuer une part à leur personnel, alors que ce dernier avait accepté pendant les périodes difficiles des sacrifices sur ses revenus et trouvait normal au moment où les choses allaient mieux de recueillir les fruits de la croissance.

b) La nature sociale

Deux catégories de personnel s'affrontent ou chacun fait céder l'autre. Il peut être perçu comme atteinte à la paix sociale et comme symptôme d'une mauvaise régulation entre les acteurs sociaux.

c) La nature technologique

L'introduction d'une technologie nouvelle bouleverse les habitudes de travail et peut provoquer d'importants conflits. Beaucoup d'employés se sont sentis dépassés par l'introduction de l'informatique dans leurs entreprises. Leur réaction a été de dire qu'ils ne s'y feraient jamais. Leur contestation se manifestait par la continuation des comportements habituels, par exemple la saisie et la tenue de fiches de stock écrite à la main.

d) La nature psychologique

Outre les conflits de personne que nous avons évoqués, il existe de nombreuses entreprises dont les conflits sont liés à l'âge. D'un côté ceux qui disposent d'une certaine expérience et qui s'y appuient parfois à juste raison, de l'autre des employés plus jeunes qui voudraient mettre en route de nouvelles pratiques, tout en « dépoussiérant » l'entreprise. Dans la précipitation, c'est ce que l'on appelle les conflits de génération qui sont très souvent

¹³ BREARD.R, PASTOR.P, « gestion des conflits : la communication à l'épreuve », Paris, édition : liaisons, 2000, P19-21.

observables dans les organisations et leur nombre ne cesse de croître avec l'augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques¹⁴.

3) Typologie des conflits

Les conflits ont des causes multiples et prennent plusieurs formes selon les protagonistes qui y sont associés. Les principaux types sont les conflits intrapersonnel, interpersonnels, intragroupes, intergroupes et les intra-organisationnels.

3.1 Les conflits intra-personnels

Ce que Dollan et Lamoureux (1990) appellent aussi le conflit intra-individuel survient à l'intérieur même de la personne, au niveau cognitif (pensées, valeurs, principes décisions à prendre), soit au niveau comportemental (choix à faire, posture à prendre), soit au niveau émotionnel (émotions ou sentiments toxiques, contradictoires)¹⁵.

Le conflit d'objectifs intra-personnels apparaît comme conflits entre une acceptation et une autre, entre une chose à éviter et une autre, entre une acceptation et une autre à éviter. Comme un employé qui doit choisir à l'intérieur d'une organisation, entre un poste de cadre qui élèvera sa position hiérarchique mais sans pouvoir, sans augmentation de salaire, et un autre poste de technicien dont les tâches sont intéressantes, mais les possibilités de promotion sont limitées ou inexistantes.

3.2 Les conflits interpersonnels

Ce type de conflit apparaît lorsque deux personnes au moins se perçoivent elles-mêmes opposés sur un sujet de leurs préférences respectives en matière d'objectifs et d'attitudes, de valeurs, de comportements. En effet, il y a des résolutions dans lesquelles l'individu peut être spontanément en relation avec une autre personne, qui paraît antipathique, dans d'autre cas cette antipathie se développe progressivement au fil de l'interaction et peut se transformer en conflit.¹⁶

¹⁴ BREARD.R, PASTOR.P, ibid P22

¹⁵ DOLAN.S. L, LAMOUREUX.G, « Initiation à la psychologie du travail », Boucherville, Gaétan Morin, 1990, P187

¹⁶ DOLAN Shimon L et al, « psychologie de travail et de comportement organisationnels, 02 édition », Gaétan Morin, Canada, 2002, p198

3.3 Les conflits intra-groupes

Le conflit intragroupe ressemble, à bien des égards, au conflit interpersonnel. La principale distinction est que la mésentente touche plusieurs personnes d'un même groupe plutôt que deux individus isolés¹⁷.

3.4 Les conflits intergroupes

Comprends les désaccords qui interviennent entre deux ou plusieurs groupes. Le plus connu est celui des syndicats avec la direction qui sont parfois très intenses, interminables et coûteux. Les groupes adoptent des attitudes et entretiennent entre eux des relations qui se caractérisent souvent par la méfiance, la rigidité, des comportements oppressifs, l'autre étant perçu comme un ennemi.¹⁸

3.5 Les conflits intra-organisationnels

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

- a) **Un conflit vertical** : c'est un conflit entre des groupes d'un même niveau hiérarchique, c'est à-dire que chaque département s'acharne à poursuivre ses objectifs sans se préoccuper des conséquences que cela entraîne pour les autres départements¹⁹. Exemple : lorsqu'il y'a des écarts d'objectifs entre deux collègues dans une organisation.

- b) **Un conflit horizontal** : c'est un désaccord qui se présente entre deux groupes ou deux catégories de différents niveaux hiérarchiques d'une organisation ; autrement dit, entre les subordonnés et leur supérieur. Ce conflit peut être liée à un défaut de communication ou d'une absence de consensus en ce qui concerne la façon de percevoir certaines informations et valeurs.

¹⁷ Ibid., p199

¹⁸ HELIRIEGEL.D et al, « Management des organisations », de Boeck Université, Bruxelles, 1992, P509

¹⁹ DOLAN Shimon et autres p202

4) Les causes des conflits

Les conflits selon leurs causes peuvent être classés en quatre-grandes catégories²⁰ :

- **Les conflits de besoins** : pratiques qui se déroulent autour d'objets précis. Ces conflits sont plus simples à gérer, car l'objet est souvent très vite identifié et si le besoin est satisfait le conflit est résolu.
- **Les conflits d'intérêt** : sont relatifs aux questions de pouvoirs, de sentiments, d'appartenance. Leur gestion nécessite une analyse plus approfondie.
- **Les conflits d'objectifs** : les parties prenantes ne sont pas d'accord sur les buts à atteindre ; et s'accorder sur des objectifs communs n'est pas facile.
- **Les conflits de valeurs** : sur le plan moral, politique, sur celui des principes, les valeurs divergentes, les critères d'évaluation ne sont pas identiques²¹

Ces catégories de causes ont une interrelation entre elles et peuvent évoluer l'une vers l'autre, si le conflit venait à perdurer dans le temps. Ainsi, un conflit de besoins peut évoluer en conflit d'intérêt, voire de valeurs.

5) Conséquences des conflits

Le conflit peut avoir de nombreuses conséquences, parfois positives (constructive) et parfois négatives (destructive), en fonction de sa nature, de sa durée, de son intensité et des parties impliquées²².

5.1 Les conséquences constructives

Les conflits ne peuvent pas toujours être considérés comme dysfonctionnement, ils peuvent aussi avoir un impact positif. Un chercheur américain du nom de PONDY adopte une attitude positive au regard du conflit, pour lui le conflit peut stimuler l'innovation et la capacité d'adaptation d'une organisation. Trouver des moyens de résoudre les conflits conduit non seulement à l'innovation et au changement, mais rend également le changement plus acceptable. Les conflits ne sont pas sans conséquences, ils peuvent entraîner une dégradation des relations et de l'ambiance et produisent les pertes financières considérable, même si leur impact n'est pas difficile à estimer et à quantifier

²⁰ Seydou kamissoko, « Guide méthodologique de PGC », édition Kita, 2008, p.06

²¹ DALAN Shimon et *al*, Op Cit., p.207

²² Jonatch Mary, « Théorie des organisations », édition de BOECK, paris, 2000, p317

Si la solution existe, la prévention semble être le remède : certaines entreprises l'on bien compris et commence à organiser des formations sur le fonctionnement des individus et adopter un style de management basé sur des règles préalablement définies.

Malgré leur impact négatif sur l'entreprise, les conflits sont indispensables pour la stabilité du système. La naissance et la résolution des conflits peuvent avoir des effets positifs. Ils peuvent souvent inciter les managers à trouver des solutions constructives aux problèmes et à améliorer les moyens de travail. Donc les conflits doivent être considérée comme des opportunités de développements et d'adaptation

5.2 Les conséquences destructives

Dans les organisations un conflit peut avoir des conséquences négatives sur l'organisation et détourner certains efforts de leur but. À un moment où il faudrait s'efforcer de faire converger les ressources de l'organisation vers les buts fixés, un conflit peut entraîner un gaspillage de ces mêmes ressources, notamment en temps et en argent. Le conflit peut engendrer :

- a) Multiplication des problématiques.
- b) Formation de clans polarisés.
- c) Réduction de la confiance mutuelle.
- d) Mise en péril de la survie de l'organisation.

Plus on est avertis de la multiplicité des causes et origines des conflits, plus il sera possible, également, de les anticiper, de relever les signes avant-coureurs et de distinguer les situations tendues pouvant mener à des conflits.

Conclusion

En conclusion, nous entendons par conflit toute dispute, malentendue, une querelle possible entre deux parties. Les conflits au travail peuvent être sur le plan personnelle où la personne vis des conflits intérieurs qui n'affectent que lui-même, interpersonnelle où le conflit est entre deux personnes ou plus liée à la relation entre des personnes ou groupes au sein de l'organisation. Ces derniers se caractérisent par une succession de phases qui sont le prélude, la place de latence, la recherche d'information, l'opposition affirmé puis le conflit déclaré.

Les conflits ne sont pas inévitables, mais peuvent être prévenus et gérés pour éviter les conséquences négatives et en tirer des avantages. C'est pourquoi, nous semblons curieux de savoir quelles stratégies et quels outils utiliser pour la prévention et la gestion des conflits qui sont abordées dans le chapitre suivant.

Chapitre 2

La gestion et la prévention des conflits

Introduction

La gestion des conflits nécessite une certaine compréhension de celui-ci. Gérer des conflits n'implique pas nécessairement de réduire, d'éliminer ou de les supprimer tels qu'ils sont inhérents à la vie, mais plutôt de trouver des stratégies pour réduire les éléments destructeurs du conflit et augmenter les éléments constructifs, encourageant ainsi l'apprentissage et l'efficacité organisationnels.

Nous verrons au travers de ce chapitre la prévention et la gestion des conflits, qui sera subdivisé en deux sections. La première section sera consacrée à la démarche de prévention des conflits, et la seconde se penchera sur la gestion et les méthodes de résolution des conflits et qu'en dit la réglementation algérienne

Chapitre 2 : la gestion et la prévention des conflits

Section1 : la prévention des conflits

La prévention est l'un des moyens les plus efficaces pour minimiser les conflits qui se déclenchent au sein d'une organisation et qui est fondé sur des étapes à suivre. Il existe de multiples techniques et outils pour les prévenir. Comme LANDER l'a mentionnée, « *mieux vaut prévenir que guérir* »²³. Nous aborderons dans cette section la prévention des conflits au travail, quelques concepts de base et les fondements de la conflictualité.

1) Définition De la Prévention

- **Définition sociologique** : c'est l'ensemble des mesures prises contre certains risques. La prévention a pour but d'empêcher une chose fâcheuse de se produire, et peut être éducative, prospective ou active²⁴.
- **Définition opérationnelle** : c'est un ensemble des procédures prises pour préserver une situation donnée (économique, sociale, environnemental ...) D'une dégradation, accident ou d'une catastrophe. La prévention repose sur l'évitement de perturbations négatives ou sur la réduction de leur probabilité. C'est l'aspect prévention à proprement dit, auquel s'ajoute ensuite des mesures de protection.

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

2) La Démarche de prévention

Étant donné que ce sujet est très sensible dans l'entreprise, la prévention des conflits ne peut être informelle, mais doit être une démarche cohérente s'appuie sur cinq axes décrits ci-dessous.²⁵

2.1 Identification de risques

La première étape consiste à identifier les facteurs de risques présents dans l'organisation. Cela peut se faire par le biais d'analyse, des conditions de travail, des questionnaires d'évaluation, d'entretien individuelle et collectifs, les facteurs de risques peuvent inclure les exigences des travaux élevés, un manque d'autonomie, des conflits interpersonnels, une mauvaise communication et une charge de travail.

²³ LANDER HUBERT, « le guide des relations sociales dans l'entreprise », édition Eyrolles, 2007, p156

²⁴ Jean-Marie Peretti, 2001, P175

²⁵ Fabien Francou, « Gestion du projet éditorial : Christian Mahoukou Anact », 2019

Chapitre 2 : la gestion et la prévention des conflits

2.2 Evaluation des risques

Une fois les facteurs de risques identifiés, il est essentiel d'évaluer leurs impacts sur la santé et le bien-être des employés cela peut se faire en utilisant des outils d'évaluation spécifique tels que des questionnaires, standardiser des entretiens avec des salariés ou des observations sur le terrain, l'évaluation des risques permet de hiérarchiser les problématiques et de déterminer des actions à mettre en place en priorité.

2.3 Sensibilisation et formation

Il est important de sensibiliser les managers et les employés aux risques ainsi qu'aux signes et aux symptômes associés. Cette dernière peut porter sur la reconnaissance des facteurs de risques, la gestion de stress, la communication efficace, la résolution des conflits

2.4 Amélioration des conditions de travail

Cette étape vise à agir sur les facteurs de risques à identifier, il peut s'agir de revoir l'organisation de travail de favoriser la participation des employés dans la prise de décision de mettre en place des politiques de conciliation entre vie professionnelle et personnelle d'améliorer la communication interne. L'objectif est de créer un environnement sain et favorable au bien-être des employés.

2.5 Mise en place d'un suivi régulier

Une fois les actions de prévention mise en place, il est important de suivre leur efficacité et de les réadapter si nécessaire. Cela peut se faire par le biais d'indicateur de suivis, bilan régulier, de retour d'expérience des employés. Le suivi permet d'identifier d'éventuelles difficultés persistantes et de prendre les mesures correctives appropriées.

Il est important de souligner que cette démarche est générale et quelle doit être adaptée en fonction des spécificités de chaque organisation. Il peut être utile de faire appel à des experts en prévention pour accompagner cette démarche et garantir sa pertinence.

Chapitre 2 : la gestion et la prévention des conflits

3) Les outils de prévention

Pour prévenir, il est nécessaire de recourir à quelques outils tel que : l'audit sociale, la veille sociale, l'observation sociale, le bilan social et le tableau de bord.

3.1 Audit sociale

En 2000, la nouvelle version de la norme ISO 9000 définit ainsi l'audit « *processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.* »²⁶

« *L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.* »²⁷

En adoptant une approche d'audit social, il devient possible d'identifier les zones de tension, d'anticiper leur développement potentiel, d'évaluer leur impact sur les opérations de l'organisation et de reconnaître les problèmes qui pourraient découler de la mise en œuvre de nouvelles politiques sociales. Cette stratégie proactive permet d'éviter les conflits.

Le rôle de l'audit social est d'étudier et de contrôler le bon fonctionnement des services de ressources humaines et la bonne gestion des personnes au sein d'une entreprise ou d'un groupe.

3.2 L'observation social

Selon IGALENS & LOIGNON « *l'observation sociale cherche à comprendre la complexité du fonctionnement organisationnel, particulièrement dans sa dimension sociale, c'est-à-dire quelle privilégie le vaste domaine du comportement de l'homme et des groupes au travail, l'existence de tensions, de conflits, de divergences de point de vue ou d'intérêt ne lui est pas étrangère, mais il existe également dans les organisations des forces de cohésion de convergence, des attitudes et des comportements dont le ressort principal est à recherche*

²⁶ JACQUES IGALENS, JEAN-MARIE PERETTI, « audit social meilleures pratiques, méthodes, outils », édition Eyrolles, Paris, 2016, p14

²⁷ Ibid. p15

Chapitre 2 : la gestion et la prévention des conflits

*dans des construits tels que l'implication organisationnelle, l'attachement professionnel, l'engagement au travail, la motivation »*²⁸

L'observation sociale est essentiellement basée sur l'analyse en profondeur des fonctions organisationnelles et le comportement des individus et des groupes à l'œuvre afin de mieux prévenir et standardiser les conflits. Par conséquent, l'observateur social n'a pas pris de décision, mais il permet aux gestionnaires de prendre des décisions grâce à une considération des conséquences décisives sur l'agent.

3.3 Le bilan social

Il s'agit d'un état des lieux annuel de la situation sociale de l'entreprise en fournissant des données sur les conditions de travail, les rémunérations de l'organisation et le temps de travail, la formation, les relations sociales, l'hygiène et la sécurité. Elle utilise souvent l'interprétation d'indicateurs tels que le comportement des salariés : taux élevés d'absentéisme, turn-over (taux de roulement), fréquence des grèves et leur impact sur les activités de l'entreprise, etc.

Par ailleurs, le code du travail recommande de tenir des bilans sociaux. *« L'observation sociale cherche à comprendre la complexité du fonctionnement organisationnel, particulièrement dans sa dimension sociale, c'est-à-dire qu'elle privilégie le vaste domaine du comportement de l'homme et des groupes au travail. L'existence de tensions, de conflits, de divergences de point de vue ou d'intérêts ne lui est pas étrangère »*²⁹.

3.4 La veille sociale

« La veille sociale est un outil d'observation destiné à détecter l'existence potentielle ou réelle de conflits et à réorienter les décisions de politique de gestion des ressources humaines ».³⁰

Il est important d'observer les employés sous l'angle des conflits, de la santé des employés, des horaires de travail et de l'avenir des employés (sécurité, promotion, etc.). Nous essayons de découvrir dans la vie sociale de l'entreprise tous les facteurs qui peuvent être des sources potentielles ou ouvertes de conflit (absentéisme, rotation du personnel, non-qualité,

²⁸ IGALENS.J, LOIGNON.C, « prévention des conflits et accompagner les changements », paris, édition : maxima, 1997, p166.

²⁹ IGALENS JACQUES, LOIGNON CLAUDE, « prévenir les conflits et accompagner les changements », édition Maxima, Paris, 1997, p 166

³⁰ PICARD DANIELLE, « la veille sociale, collection gestion », édition Vuibert, Paris, 1991, p1

Chapitre 2 : la gestion et la prévention des conflits

accidents de travail, tendance au conflit ouvert, concentration des conflits). Son objectif est de créer une atmosphère sociale saine où la communication au sein de l'entreprise est agréable.

3.5 Tableau de bord social

Il s'agit d'un ensemble de mesures conçues pour aider les gestionnaires à comprendre l'état et l'évolution des systèmes dont dispose une organisation. C'est un outil qui vous donne une vision holistique d'une organisation pour détecter divers dysfonctionnements en son sein.

« Il met en évidence les écarts et les décompose de façon à rendre l'analyse des causes plus facile »³¹. Ainsi, un TBS fera remonter toute irritation ou inconfort susceptible de déclencher un conflit et proposera des actions correctives pour éviter que ces dysfonctionnements ne deviennent source ou vecteur de conflit.

Section 2 : gestion des conflits

Il existe plusieurs méthodes pour gérer les conflits au travail. Dans cette section nous allons étudier deux méthodes de résolution des conflits qui sont les méthodes spécifiques et les méthodes génériques.

La gestion des conflits consiste à trouver une solution à un problème déterminé, autrement dit, « *La gestion des conflits est l'ensemble des actions ou des démarches qu'un gestionnaire entreprend pour résoudre un conflit* »³².

1) Les méthodes de résolution des conflits

La résolution des conflits prend beaucoup de temps et ne peut être accomplie en une journée. Il faut d'abord tenter de concilier le désaccord avant d'en examiner la cause profonde. Il n'existe pas de solution unique pour gérer les conflits ; l'approche doit être adaptée au contexte unique de chaque situation.

Le management des conflits prend beaucoup de temps, résoudre un conflit ne se réalise pas en un jour. Il n'y a pas une méthode idéale, valide en toutes circonstances pour gérer les conflits, de ce fait chaque conflit peut être résolu par une méthode différente selon son contexte.

³¹ COURET.A, IGALENS.J, « L'audit social », Paris, édition : PUF, 1988, P11

³² ERIC GOSSELIN, SIMON L. DOLAN, DENIS MORIN, « aspect humains des organisations, 5ème édition », Chenelière, 2017 p 282 :

Chapitre 2 : la gestion et la prévention des conflits

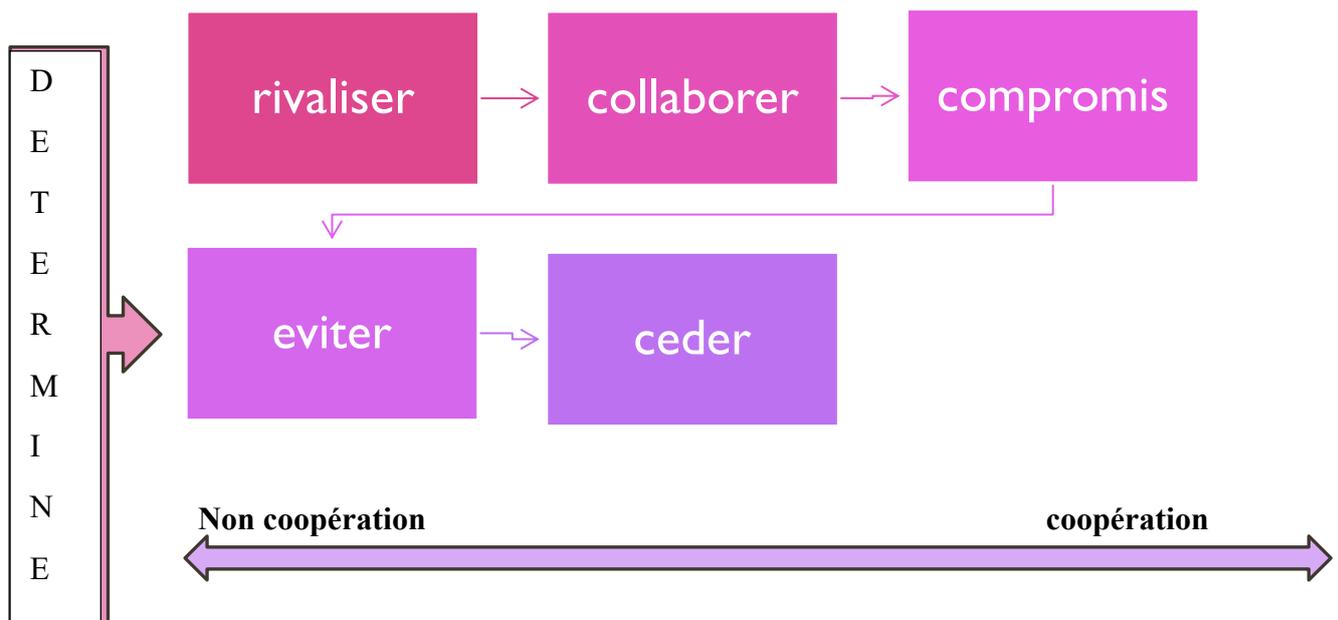
Il existe plusieurs méthodes de résolution parmi lesquelles on retrouve la négociation, la médiation, la conciliation et l'arbitrage.

1.1 Les attitudes face aux conflits

Face à un conflit l'individu peut avoir différents comportements, même si l'on peut réagir différemment selon les situations de conflits auxquelles on est confronté, chaque individu privilégie un type de stratégie selon le cas : la motivation à défendre ses intérêts d'une part et la motivation à coopérer avec l'autre. D'autre part, le croisement de ces deux tendances présentes cinq façons de réagir aux conflits, chacune de ces cinq attitudes se présente selon les situations. Mais naturellement, les gens auront tendance à adopter une attitude plutôt qu'une autre.

La figure suivante illustre les divers comportements que peuvent adopter les acteurs en situation conflictuelle :

Figure 02 : Les attitudes face aux conflits



Coopération

Source : W.Thomas Kenneth et H.Ralph Kilmann, Méthode Thomas-Kilmann en situation de conflit : profil et rapport explicatif ,psychometrics , canada,2005. Pp2-3

Chapitre 2 : la gestion et la prévention des conflits

a) L'évitement

L'évitement signifie que nous ne touchons pas au conflit, on le laisse dormir en espérant qu'il se règle par lui-même. Ce style combine un manque de résolution et manque de coopération, cette stratégie se définit comme un refus de discuter. Les personnes qui adoptent cette stratégie préfèrent ne pas s'engager même s'ils sont conscients que cette attitude ne permet pas de résoudre les situations conflictuelles.³³

b) Rivaliser

C'est un mode qui s'appuie sur la confrontation et prendre ce que l'on veut, cette stratégie règle le conflit en adoptant un point de vue plutôt qu'un autre. Rivaliser peut signifier faire valoir ses droits, défendre une position que l'on croit juste, ou simplement essayer de gagner.

c) Céder

C'est de s'accommoder à l'autre personne, de valoriser ses intérêts au point de ne pas accorder d'importance à ses propres besoins. Il y a une part de sacrifice dans cette attitude, céder peut signifier faire preuve de générosité. Ce style de gestion peut être efficace lorsque l'autre partie à une meilleure solution, mais il faut faire bien attention puisqu'il peut aussi être malsain si on se laisse contrôler par l'autre personne.³⁴

d) Compromis

Est le fait d'une personne à la fois déterminée et coopérative, cette attitude consiste à chercher une solution moyenne et permettre aux personnes impliquées d'avoir un certain degré de satisfaction par contre aucune des parties n'obtient vraiment ce qu'elle veut, alors le piège est de tomber dans le compromis comme un moyen facile de sortir du conflit.

e) Collaborer

La collaboration implique la détermination et la coopération. C'est un style où les intérêts de toutes les personnes impliquées sont considérés, ceci peut être utilisé pour des

³³ JEAN POITRAS, Frédéric Moisan, Solange Pronovost : gestion des conflits au travail : les éditions Québec-livres P 35

³⁴ ibid. P 36

Chapitre 2 : la gestion et la prévention des conflits

scénarios complexes ou l'on doit trouver une nouvelle solution avec laquelle tout le monde est à l'aise, ce style permet de faire des apprentissages et d'améliorer la relation ³⁵.

1.2) Les méthodes spécifiques

Les méthodes spécifiques se définissent par quatre méthodes : la négociation, la médiation, la conciliation, et l'arbitrage

Nous commençons en premier lieu par la négociation en répondant surtout à ces questions : qu'est-ce que la négociation ? Quelles sont les techniques de négociation ? Comment se déroule une négociation ?

1.2.1) La négociation

La négociation est un processus par lequel deux ou plusieurs personnes tentent d'atténuer ou d'éliminer un conflit entre elles.

Selon CARRE CHRISTOPHE « *la négociation est un échange de vue destinés à éviter l'affrontement et à orienter la relation vers la recherche de points d'accord. Elle prend en compte la satisfaction mutuelle des besoins de protagonistes. C'est une forme de dialogue qui permet de traiter le conflit en le dépassant* » ³⁶

La négociation est une activité qui réunit deux ou plusieurs personnes ou parties (individus, groupes, délégations), du fait de leur indépendance. Vouloir trouver une issue satisfaisante et non violente à une situation qui oblige chacun à prendre en compte la réalité de l'autre. La négociation permet aux individus et à l'organisation de construire de nouvelles relations ou de mieux organiser leur relation ³⁷.

a) Les types de négociation

Il existe différents types de méthodes de négociation. Le premier libère forcément des gagnants et perdants, le second ne donne que des gagnants, et la dernière libère que des perdants permettant ainsi des accords plus ³⁸

³⁵ Ibid. P 37

³⁶ CARRE CHRISTOPHE, « sortir des conflits avec les autres », Eyrolles, Paris, 2004, p163

³⁷ AUDEBERT Patrick, La négociation, Edition d'organisation, Paris, 1995, P34

³⁸ Durables BARMAYER.C et all, «50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines », France, édition : Bréal, 2003, P33

Chapitre 2 : la gestion et la prévention des conflits

- **La négociation conflictuelle (gagnant / perdant)** : de telles négociations sont dues à des intérêts totalement opposés, et on s'attend à ce qu'une ou les deux parties soient biaisées. À ce stade, le conflit est gravé dans leur vie sociale, leur objectif sera donc de modifier l'équilibre des pouvoirs. Habituellement, ils utilisent : des menaces, bluff, absence, retards, attaques verbales, remplacement possible des négociateurs.
- **La négociation coopérative (gagnant / gagnant)** : négociation globale ou raisonnable. C'est un cas où les deux parties obtiennent au moins partiellement ce qu'elles veulent. En pratique, cela pourrait signifier à la fois Toutes les parties sont satisfaites du résultat des négociations. Ils n'ont peut-être pas obtenu tout ce qu'ils avaient initialement demandé, mais ils ont tous obtenu quelque chose. Personne ne s'est senti volé ou trompé.
- **La négociation perdant / perdant** : si les deux parties ne sont pas déterminées à ne pas laisser l'autre gagner, elles risquent de rater leurs objectifs. Cela se produit généralement lorsque les deux parties adoptent une approche perdant-perdant pour négocier et ne sont pas motivées par le résultat, les deux parties étant déterminées à ne pas bouger. Perdant-perdant peut aussi être l'attitude choisie par les deux parties dans une affaire litigieuse

b) Techniques de négociation

Il existe différentes techniques de négociation qui relèvent de la tactique au cours de la négociation. On relèvera la technique du point par point, des pivots des bilans provisoires, des jalons, la technique des quatre marches, la technique de la pendule³⁹.

- **Technique du pivot** : Elle consiste à obliger les opposants à négocier sur des intentions certes secondaires, mais formulés de façon dure. Des concessions sur les objectifs secondaires ont lieu et en retour nous exigeons des attributions sur les objectifs primaires. Il s'agit d'une technique de bluff qui incite l'adversaire à négocier de manière dure sur des objectifs secondaires, puis à faire des attributions sur ces objectifs, mais à son tour à exiger des concessions sur l'objectif principal.

³⁹ BARMAYER.C et all, «50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines », France, édition : Bréal, 2003P34.

Chapitre 2 : la gestion et la prévention des conflits

- **Technique de maniement du temps** : Il s'agit d'une forme de "guerre convulsive" destinée à déstabiliser l'adversaire, par la manipulation des contraintes de temps. Ces techniques consistent notamment à prolonger la durée des négociations, puis à exiger subitement des délais et à imposer des ultimatums, le tout devant être utilisé avec flexibilité et conciliation, tout en restant ferme sur le fond de la question.
- **Techniques des jalons** : C'est une technique inspirée du Go et synthétique dans le sens : les divergences ne sont jamais rendues publiques. Cette technique consiste à obtenir des points manifestement sans rapport avec le sujet de négociation à accepter, pour finalement enchaîner tous ces petits jalons et placer l'adversaire devant le fait accompli.
- **Technique du bilan** : En démontrant les forces et les faiblesses de chacun, puis en développant des solutions pour rééquilibrer le bilan qui en résulte. Il s'agit d'amener l'adversaire à dresser une liste de ses revendications dans l'espoir de l'emporter en les traduisant immédiatement en termes à la fois en sa faveur. Puis, dans un second temps, nous proposons des solutions qui rééquilibrent l'évaluation tout en respectant les intérêts des deux interlocuteurs. Bien sûr, les solutions proposées à l'époque étaient les véritables objectifs que nous recherchions.
- **Technique du point par point** : cette approche vise à décomposer les revendications thème par thème, morceau par morceau pour assurer la coopération des adversaires et l'arrachement des buts.
- **Technique de quatre marches** : cette approche évoque des solutions de manière graduelle. C'est trouver quatre solutions au lieu de celles qui étaient souvent employées dans le passé. La première solution est au-delà de sa propre destruction, elle est trop avantageuse pour les autres et trop dramatiques pour elle-même. La seconde solution n'est pas très bénéfique, mais elle est acceptable pour soi et excellente pour l'autre. La troisième est l'inverse de la seconde et la quatrième est l'inverse de la première : idéale pour soi, inacceptable pour les autres.

Chapitre 2 : la gestion et la prévention des conflits

c) Le déroulement de la négociation

La négociation, comme toute démarche de résolution de conflit ; s'agit d'un processus qui peut prendre du temps. Il arrive souvent, lorsque le conflit est important, celui qui a effectivement le pouvoir de le résoudre par le moyen d'une négociation tente d'établir une procédure en commençant par la préparation de la négociation, puis proposition (discussion de négociation).

- **Préparation :**

De nombreuses personnes insistent sur le fait que les négociations nécessitent une préparation minutieuse, car le succès d'une négociation dépend directement de la qualité de la préparation. Se préparer en amont pour laisser le temps d'entreprendre et d'exécuter les actions nécessaires à l'optimisation de vos conditions de négociation « *Une des plus importantes et difficiles tâches du gestionnaire de conflits est de révéler aux négociateurs tous les aspects de la négociation qu'ils devront mener et de s'assurer qu'ils l'ont préparée complètement et avec tout le sérieux nécessaire.* »⁴⁰

Un négociateur, quel que soit sa formation, mettra à profit son expérience pour trouver des solutions qui permettront aux deux parties de parvenir à un bon accord. Que les parties ne sont pas seules.

Il examine ensuite les normes culturelles qui peuvent impressionner une négociation. Ils connaissent les négociateurs de l'autre partie : quelles sont leurs caractéristiques, leurs forces, leurs faiblesses, leurs sensibilités et leurs tactiques communes. Ils analysent les problèmes, partagent des intérêts, les objectifs et relations de pouvoir. Ils étudient les arguments des partis qu'ils représentent.

- **Déroulement :**

Un soin particulier est apporté à la forme. Il faut soigner le premier contact et ne rien laisser au hasard. Le but est une meilleure compréhension mutuelle entre les deux parties. Le niveau de confort de chacun doit être étudié et garanti. L'échange d'informations doit être riche. Pour cela, différentes techniques peuvent être utilisées :

- Poser des questions permet de comprendre la position de chacun

⁴⁰ THIERRY GARBY, « la gestion des conflits », édition Economica, 2004, p 32

Chapitre 2 : la gestion et la prévention des conflits

- La reformulation permet de se comprendre par une écoute attentive ;
- La confirmation de sa position et son véritable engagement sont essentiels

Il existe également des signes lors des négociations qui peuvent orienter les comportements ultérieurs : le choix du mode de communication, l'intérêt manifesté dans les termes choisis, la maîtrise de l'anxiété par les parties, l'influence sur l'autre partie, la domination exercée et l'analyse du rapport de force, les propositions, contre-propositions et argumentations, l'évaluation des points d'accord possibles entre les parties.

- **La formalisation de l'accord / finalisation :**

Les négociations sont proches d'aboutir à un accord. Les tactiques utilisées lors des négociations affectent la qualité des résultats obtenus ainsi que le climat futur. En affaires, il est toujours bon de parvenir à un accord. Cependant, un accord qui respecte les positions et les intérêts mutuels est plus susceptible de rester sans conflit pendant un certain temps qu'un accord sans contrepartie. La dégradation du climat s'accompagne parfois de coûts énormes. A l'issue des négociations, c'est l'occasion d'évaluer les suites données aux accords signés et leur applicabilité sur le terrain. Pour ce faire, il est nécessaire de s'assurer : de la réalisation de l'accord, de la vérification ponctuelle et substantielle de l'applicabilité de l'accord, et de la satisfaction des négociateurs. Ces différentes étapes sont utiles au succès de la négociation et à sa légitimité auprès des salariés de l'entreprise concernée. Auprès des salariés de l'entreprise concernée. *« Lors que les parties se sont entendues sur la reprise des relations et se sont manifesté une confiance retrouvée, elles ne veulent plus discuter des points qui fâchent. Elles craignent de ruiner leur nouvel accord. »*⁴¹

Après la négociation nous discuterons d'une méthode de résolution des conflits appelé médiation pour cela il est important de définir d'abord cette dernière puis, nous mettrons en évidence différents types de médiation.

1.2.1) La médiation

Le médiateur n'est qu'un « relais » qui facilite les échanges. Le choix de cette approche par les parties au conflit implique leur volonté de trouver une solution au problème.

⁴¹ GARBY (Thierry). Op-Cit, p 33

Chapitre 2 : la gestion et la prévention des conflits

a) Définition

Selon DEMOULIN, « *La médiation est un processus de gestion des conflits au travers duquel les parties demandent ou acceptent l'assistance d'un tiers pour les aider à résoudre leurs différends sans recourir à la force ou à l'autorité de la loi* »⁴². Et d'après LASCoux « *La médiation est connue un mode de règlement politique des conflits* »⁴³

Le rôle du médiateur n'est pas celui d'un juge ou d'un arbitre qui remet des décisions aux parties. Au lieu de cela, le médiateur travaille comme un facilitateur, aidant les parties à parvenir à une résolution. Le processus est simplifié - des suggestions sont faites et les opinions sont prises en compte, mais aucune décision n'est prise. Agissant comme intermédiaire, le médiateur rétablit un rapport entre des parties qui se sont éloignées.

b) Types de médiation

✓ Médiation privée

Elle se définit comme la mise en relation par un tiers de deux termes ou de deux être régis par un statut civil pour « *traiter des conflits* » ou nouer un lien social entre eux sur la base de règles qu'ils définissent eux-mêmes. La médiation privée (comme la médiation publique) peut être fondée sur les exigences légales ou les besoins de la partie. La médiation peut être effectuée seule ou collectivement par écrit ou verbalement, sous l'existence de toutes les parties concernées, ou après la réunion consécutive du personnel de médiation.

✓ Médiation publique

Elle se définit comme une médiation judiciaire, c'est-à-dire comme un individu ou un groupe de personnes géré par une autorité publique ayant un statut législatif ou réglementaire, ou quelque base de règles défini par une autorité publique, ou une combinaison des deux, par un tiers, traitant le plus souvent un conflit sans avoir besoin d'un médiateur pour émettre une solution contraignante pour les parties. La distinction proposée ici est donc simple. L'action judiciaire ou administrative organise la médiation, d'autant plus que la médiation est une procédure impliquant le public et est une médiation publique : soit la loi ne prescrit aucune matière publique, alors elle médiatise comme une action privée.⁴⁴

⁴² STÉPHANIE DEMOULIN, « psychologie de la médiation et de la gestion des conflits », édition Mardaga, 2021, p15

⁴³ LASCoux Jean-Louis, « pratique de médiation », édition ESF, 2001, paris, p.09

⁴⁴ Vincent de BRIANT et Yves PALAU, « *la médiation* », paris, p.12

Chapitre 2 : la gestion et la prévention des conflits

1.2.3) La conciliation

La conciliation est l'une des aptitudes les plus importantes dans la résolution des conflits. Nous sommes donc intéressés à le définir et ensuite à le développer.

Pour Thierry GARBY « *La conciliation est un mode alternatif de résolution des conflits (MARC) qui peut être mis en œuvre lorsqu'une négociation directe a échoué ou n'apparaît pas possible. Qui consiste à interposer un tiers entre les parties afin de les aider à trouver un accord sur les points en litige* » ⁴⁵

Le conciliateur n'est pas contraignant. Il peut aider les personnes ou les groupes en conflit à réduire les tensions afin de trouver des solutions durables. Un conciliateur intervient généralement lorsque la communication entre les parties est bloquée.

Le rôle d'un conciliateur est d'insérer un tiers entre les parties pour les aider à trouver un accord sur les points litigieux. La conciliation traite des différends, c'est-à-dire des revendications mutuelles des parties.

a) Le déroulement de conciliation

✓ Le choix de conciliateur

Le conciliateur est volontaire et peut être directement choisi par les parties sans formalités, ou désigné par le juge. Le conciliateur rencontre les parties, écoute leurs points de vue et les invite à choisir une solution de compromis. Par conséquent, il joue un rôle actif dans la résolution des conflits, il est Responsable de trouver un terrain d'entente sans définir les termes de l'accord lui-même.

✓ Le lieu de conciliation

La médiation a lieu là où le médiateur est de service, c'est-à-dire à la mairie ou au tribunal de grande instance. Bien sûr, il peut se rendre sur le site litigieux.

✓ La différence entre médiation et conciliation

La médiation est un mode alternatif de règlement des litiges. La médiation permet à un tiers appelé « médiateur » d'inciter les parties à retourner à la table des négociations et aider à construire une solution négociée. Il peut analyser le dossier, conseiller sur la résolution des conflits collectifs. C'est aussi un mécanisme permettant aux entreprises d'uniformiser les

⁴⁵ THIERRY GARBY, op.cit. p 8-38

Chapitre 2 : la gestion et la prévention des conflits

relations sociales. Comme la médiation, la conciliation est une procédure de résolution à l'amiable des conflits collectifs au travail. Mais le mot "conciliation" en français signifie aussi l'issue du processus de médiation : les individus ou les parties sont censés pouvoir "réconcilier leurs points de vue".

En fait, la position du conciliateur est légèrement différente de celle du médiateur, dont le rôle est essentiellement d'établir un lien entre les deux parties. En ce sens, la « conciliation » apparaît plus concrète et plus courte, tandis que la médiation évoque une séquence plus longue, orientée vers l'établissement ou le rétablissement d'une relation durable ultérieure.

1.2.4) L'arbitrage

La dernière technique de résolution des conflits dont nous discutons est l'arbitrage. Par conséquent, après avoir défini ce qu'est un arbitrage, nous soulignerons ses principaux avantages et inconvénients.

Selon THIERRY GARBY l'arbitrage « *Consiste à confier la résolution du conflit, par une décision appelée sentence, à un juge choisi par les parties ou choisi pour elles par une institution à laquelle elles ont décidé de se référer* » ⁴⁶

L'arbitrage est le processus de règlement des différends. il peut être exercée par une personne, une institution, une autorité. Il est généralement exercé par trois arbitres, chaque partie en désignant deux et elles en désignant un troisième. Les entreprises choisissent cette procédure pour éviter un règlement judiciaire.

2) La gestion des conflits selon la réglementation algérienne

Après avoir mis en avant la méthode de résolution des conflits, nous allons nous intéresser par la gestion des conflits dans le cadre réglementaire algérien par le biais d'une législation sur le travail. Tout d'abord, nous parlerons de conflit individuel, puis nous parlerons de conflits collectifs au travail.

2.1) Le différend et le conflit

La législation algérienne du travail reste également attachée à la distinction entre « un *différend* » et « un *conflit* » de travail.

⁴⁶ THIERRY GARBY, op.cit. p 127

Chapitre 2 : la gestion et la prévention des conflits

Qu'il s'agisse d'une dimension personnelle ou d'une dimension collective, les législateurs se consacrent à spécifier une certaine différence pour trouver des solutions en utilisant des instances et des procédures au sein de l'entreprise. Ce n'est que si les différences ne peuvent pas être résolues dans l'entreprise, il peut la soumettre à un tiers et obtenir des qualifications juridiques de conflit. Par conséquent, le conflit est un concept qui doit être controversé. Qu'il s'agisse d'une personne ou d'un collectif, le conflit peut être lié à la loi juridique qui n'a pas encore été soumise au juge. À ce stade, son règlement peut relever d'instances non juridictionnelles de conciliation, de médiation ou encore d'arbitrage⁴⁷.

Tel que la requête est une réclamation écrite introduite par le travailleur auprès de sa hiérarchie comportant une ou plusieurs doléances⁴⁸.

2.2 Le conflit collectif et le conflit individuel

La législation algérienne distingue deux types de conflits, collectif et individuel, ces derniers sont définis par les lois **90-02** et **90-04** respectivement.

2.2.1 Le conflit individuel

Selon Art. 2 de la loi n° 90-04 du 6 février 1990 relative au règlement des conflits individuels de travail : « *Le conflit est individuel lorsqu'il oppose les deux parties au contrat individuel de travail, soit un salarié et son employeur. La demande (généralement celle du salarié) ayant pour objet la reconnaissance d'un droit individuel que le salarié tient de la loi, du règlement ou de la convention collective* ».

a) Le règlement des conflits individuels de travail

Le règlement du conflit individuel se fait en 4 phases principales : le règlement interne, la saisine de l'inspection de travail, la conciliation, puis le règlement judiciaire⁴⁹.

✓ Le règlement interne

L'article 04 de la loi n° 90-04 stipule qu'un travailleur soumet une contestation à son supérieur hiérarchique qui doit lui répondre dans les huit **(08)** jours de la saisine.

⁴⁷ Mohammed Nasr-Eddine Koriche, « Justice et règlement des conflits du travail en Algérie », L'Année du Maghreb, III | 2007. P40

⁴⁸ Document interne de l'entreprise

⁴⁹ Touati Khaled, In : [Le règlement des conflits individuels de travail - Légavox](#) , (consulté le 23/04/2023)

Chapitre 2 : la gestion et la prévention des conflits

S'il n'y a pas de réponse ou si la réponse ne satisfait pas le travailleur, **celui-ci saisit l'instance chargée de la gestion du personnel ou l'employeur selon le cas.**

L'organe de direction ou l'employeur doit notifier par écrit les motifs de tout ou partie des questions rejetées dans les quinze **(15)** jours suivant la date de soumission.

La disposition tend à résoudre les problèmes internes entre le travailleur et son employeur dans le cadre d'un accord à l'amiable, et en tout état de cause la hiérarchie devrait être avisée d'étudier les réclamations introduites par le travailleur et, dans les délais impartis.

✓ La saisine de l'inspection de travail

L'échec d'un règlement interne d'une partie ou de la totalité du différend entre le travailleur et l'employeur, à la volonté du travailleur, l'inspection du travail prendra des mesures, qui ont reçu la demande du travailleur par des mesures transitoires, puisque le différend exposé éventuellement devant le bureau de conciliation territorialement compétent **(article 26 de la loi n° 90-04).**

L'inspecteur du travail est saisi par une requête écrite du demandeur ou par sa présence, dans ce dernier cas l'inspecteur du travail dresse procès-verbal de la déclaration du demandeur.

✓ La saisine de bureau de conciliation

L'inspecteur du Travail doit se rendre au BC dans les trois **(03)** jours de la saisine du demandeur et convoquer les parties (demandeur et défendeur) à une séance de conciliation dans un délai de huit **(08)** jours, qui est imparti aux parties pour préparer leurs pièces et documents, auxquels il s'est référé à l'appui de leurs prétentions et de leurs défenses.

✓ De la comparution du demandeur

Le demandeur, à défaut, une personne ayant qualité pour lui, est astreint de comparaître devant le bureau de conciliation, puisqu'il est l'auteur du conflit, s'il ne se présente pas à la réunion à la date précisée dans la convocation et ne justifie pas des motifs légitimes de son absence, le bureau de conciliation peut prononcer la radiation de l'affaire **(article 28 de la loi n° 90-04).**

Chapitre 2 : la gestion et la prévention des conflits

✓ De la comparution de défendeur

Le défendeur, à défaut, une personne ayant qualité pour lui doit comparaître en justice à la date indiquée dans la convocation. S'il ne comparait pas, une seconde convocation lui sera adressée à une réunion de conciliation dans un délai de huit **(08)** jours de cette convocation.

L'absence du défendeur à deux **(02)** séances consécutives, entraîne l'établissement d'un procès-verbal de non conciliation pour défaut de comparution. Un exemplaire du dit procès-verbal, valable éventuellement pour intenter une action judiciaire, est remis au demandeur.

a) Les procès-verbaux établis par le bureau de conciliation : (article 32 de la loi 90-04)

Selon deux **(02)** cas différents, le bureau de conciliation dresse un procès-verbal sous deux formes :

- **Procès-verbaux de conciliation (PVC)** : ce rapport a été rédigé avec l'accord des deux parties adverses sur tout ou une partie du litige.
- **Procès-verbaux de non conciliation (PVNC)** : ce rapport a été rédigé dans une situation de désaccord entre les deux parties. Dans les deux cas, une copie du procès-verbal de la réunion sera remise à toutes les parties.

✓ La mise en exécution de procès de conciliation

En règle générale, les accords de conciliation sont exécutés dans les conditions et délais fixés par les parties, ou au plus tard dans les trente (30) jours de leur date **(article 33 de la loi n° 90-04)**.

✓ L'inexécution de l'accord de conciliation

L'inexécution de l'accord de conciliation de l'une des parties (généralement l'employeur) entraîne la judiciarisation du conflit, le demandeur saisit le président de la section sociale du tribunal compétent en vertu d'une procédure unilatérale en vue d'exécuter l'accord

Le président du secteur social a ordonné en première audience la convocation régulière des prévenus, l'exécution immédiate du procès-verbal de médiation et une amende journalière d'au moins 25% du salaire minimum mensuel garanti

Chapitre 2 : la gestion et la prévention des conflits

Toutefois, cette pénalité ne prendra effet qu'à l'expiration du délai de grâce qui ne pourra excéder quinze (15) jours. Les ordonnances émises par le président sont exécutoires conformément à la loi.

2.2.2) Conflits collectifs

Loi n° 90-02 du 6 février 1990 relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice du droit de grève, modifiée et complétée par la loi n° 91-27 du 21 décembre 1991⁵⁰, constitue un conflit collectif de travail, tout désaccord relatif aux relations socioprofessionnelles et aux conditions générales de travail, entre les travailleurs et l'employeur, parties à une relation de travail, et non résolu dans le cadre des dispositions prévues aux articles 4 et 5 ci-dessous.

a) La prévention et le règlement des conflits collectifs

L'inspecteur du travail désigné convoque les parties au différend de travail à une première audience de conciliation qui a lieu dans un délai qui ne saurait excéder les quatre (04) jours qui suivent la saisine, à l'effet de consigner la position de chacune des parties sur chacune des questions, objet du conflit.

La procédure de conciliation, pas plus de huit (08) jours à compter de la date de la première audience, l'Inspecteur du Travail établit un procès-verbal, signé par les deux parties, recensant les questions qui ont fait l'objet de l'accord, les questions qui continuent d'être contestées par les parties prenantes. Les conventions conclues entre les parties sont exécutoires à compter de la date du dépôt des pièces par la partie la plus diligente au greffe du tribunal.

En cas d'échec de la procédure de conciliation, l'inspecteur du travail établit un procès-verbal de non conciliation. Dans ce cas, les parties peuvent convenir de recourir à la médiation ou à l'arbitrage tel que prévus par les dispositions de la présente loi.⁵¹

⁵⁰ Code du travail, édition Berti, Alger, 2001, p.127

⁵¹ Article 5 du droit du travail p 128

Chapitre 2 : la gestion et la prévention des conflits

✓ **La médiation et l'arbitrage**

• **La médiation**

La procédure consiste à faire appel, avec le concours de l'inspection du travail, à un tiers appelé « médiateur » désigné d'un commun accord pour trouver une solution amiable au conflit.

Le médiateur dispose de pouvoirs d'enquête qui lui permettent d'obtenir toutes les informations nécessaires pour bien comprendre la situation et interroger les parties. Il fera ensuite des propositions judicieuses pour la résolution du conflit et transmettra ces propositions aux parties et à l'inspection du travail, qui sont libres de choisir d'appliquer ou non.

• **L'arbitrage**

Les parties sont non seulement libres de choisir de recourir à l'arbitrage, mais aussi de désigner elles-mêmes des arbitres. Cependant, la particularité de ce mode de règlement des conflits réside dans le fait que la sentence arbitrale lie les parties.

Ce qui fait que cette technique est rarement choisie, les employeurs ne voulant pas s'engager par avance à des mesures qu'ils n'auront pas choisies et qu'ils ne sont pas certains de pouvoir supporter, les salariés ne voulant pas prendre le risque de se soumettre à des solutions imposées.

✓ **Le recours à la grève**

Le droit de grève est un droit constitutionnel qui équivaut à un arrêt général du travail, un arrêt collectif du travail, pour motif professionnel, et s'exerce dans les conditions légales.

Le droit de grève exercée dans le respect des dispositions de la présente loi et protégé par loi. La grève déclenchée dans ces conditions ne rompt pas la relation de travail. Elle en suspend les effets pour la durée de l'arrêt collectif de travail, sauf dans ce que les parties au différend sont convenues par conventions ou accords signés par les parties. ⁵²

⁵² Article 32 du code de travail p 134

Chapitre 2 : la gestion et la prévention des conflits

- **Les limites de droit de grève**

Les grèves purement politiques sont illégales, cependant, étant donné que les grèves nationales contre les mesures gouvernementales impliquent souvent des revendications sociales et professionnelles, elles seront autorisées. Toute grève visant à perturber l'entreprise est illégale. En revanche, la perturbation de l'organisation de la production dirigée contre la production de l'entreprise (grèves tournantes) est possible, mais elle est considérée comme illégale si elle conduit à l'interruption de l'entreprise elle-même.

- **La grève illicite**

Les grèves doivent intervenir après épuisement des procédures de conciliation et de conciliation incidente et les travailleurs se réunissent collectivement à l'initiative des représentants du personnel, en présence des employeurs, pour discuter des points qui constituent encore des points de désaccord et pour informer les employeurs d'éventuelles interruptions de travail. L'arrêt doit être collectif. Ainsi, les grèves sont votées à l'élection secrète par une majorité de travailleurs présents dans une assemblée de salariés composée d'au moins la moitié de la main-d'œuvre. Les réclamations doivent être de nature professionnelle, telles que les réclamations relatives aux conditions de travail ou à la rémunération. À l'inverse, une grève à motif politique serait illégale. Cependant, les motifs professionnels et politiques sont parfois indiscernables, et il suffit que les motivations professionnelles soient déterminantes pour un mouvement.

- **Le service minimum**

C'est la poursuite des activités essentielles que les travailleurs doivent assurer, lorsqu'une grève entraîne une interruption complète de l'activité au détriment de la continuité des services publics essentiels, de l'activité économique vitale, de l'approvisionnement de la population, ou de la protection des installations et des biens.

Cette continuation prend la forme de services minimaux obligatoires spécifiés dans les négociations ou les accords collectifs.

Chapitre 2 : la gestion et la prévention des conflits

Conclusion

Le conflit est inévitable dans le cycle de vie d'une organisation, mais il ne devrait pas avoir des conséquences dévastatrices pour lui. Selon la manière dont le conflit est résolu, son impact négatif peut avoir un impact minimal et positif. Gestion efficace c'est-à-dire laisser des conséquences négatives et destructrices. C'est pour cette raison que la prévention des conflits devient une obligation, non pas pour éviter ou prévenir les conflits, vu qu'ils inévitables dans la vie d'une organisation, mais prévenir pour en minimiser les conséquences destructrices.

Dans le chapitre suivant, nous essaierons de comprendre et d'analyser la réalité de la gestion des conflits et leurs préventions au sein de l'entreprise algérienne **SONATRACH**.

Le type d'attitudes personnelles au travail et identifier les méthodes adoptées par l'entreprise dans le but de résoudre ses conflits.

Chapitre 03

Analyses et interprétation des données du questionnaires traitées

Introduction

L'objectif principal de notre mémoire est d'évaluer la démarche de prévention et de gestion des conflits au sein de la SONATRACH Bejaia ; en effet, ce chapitre sera divisé en deux parties. Nous présenterons l'organisme d'accueil de Sonatrach Bejaia, et décrirons la méthodologie de recherche utilisée dans une première partie. Ainsi, la deuxième partie est l'analyse des données et l'interprétation des résultats de l'enquête.

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de recherche

Pour appréhender notre terrain d'étude, nous présentons dans ce qui suit l'organisme d'accueil SONATRACH District de Bejaia et la méthodologie empruntée pour collecter les données.

1) Historique et organisation de la direction régionale de Bejaia (DRGB) :

Autrefois dénommée SOPEG (société pétrolière de gérance) fut créée le **12 mars 1957**, implantée à Bejaia, dont le siège était à Paris (France). Elle s'occupait du transport par canalisation d'un oléoduc qui s'étendait à **Haoud-El-Hamar** située à 25 km de **HASSI MESSAOUD** jusqu'au terminal pétrolier de Bejaia dont les premières expéditions du pétrole brute à partir de **HAOUD-EL-HAMRA** au port de Bejaia ont été réalisées en **1959**. Après la nationalisation des hydrocarbures, **SOPEG** a donné naissance à **PUTC** (unité de transport centre), et la récupération de la part de **SONATRACH** à **100%** de ses avoirs de l'ex-pétrolier de gérance (**SOPEG**).

La direction régionale de Bejaia relève de la division exploitation de l'activité transport par canalisation de **SONATRACH**. La direction régionale de Bejaia a pour but :

- La gestion et l'exploitation des ouvrages et canalisation de transport d'hydrocarbures.
- La coordination et le contrôle de l'exécution des programmes de transport arrêtés en fonction des impératifs de la production et de commercialisation.
- La maintenance, l'entretien et la protection des ouvrages et des canalisations, ainsi que l'exécution des révisions générales des machines tournantes et équipements y afférents
- La conduite des études, la réalisation de la gestion de développement des ouvrages et de canalisations.

2) Présentation de l'organigramme de la direction régionale de Bejaia

La Direction régionale de Bejaia est ainsi organisée (voir annexe N° 01) :

- **Assistant de sûreté interne** : Veille à la sécurité des ouvrages de la région.
- **Chef de département sécurité HSE** : Il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain de la **DRH** et d'assurer le développement du transport des hydrocarbures, son rôle est la prévention, intervention et hygiène de l'environnement.

Chapitre 03 : Analyses et interprétation des données

- **Le centre informatique** : Il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications informatiques pour l'ensemble des régions de la division transport.
 - **Sous-direction exploitation** : Elle chapote deux départements, elle est chargée de l'utilisation et exploitation des installations de transport du pétrole et de Gaz, elle comprend trois (03) ouvrages :
 - ✓ Un ouvrage de transport du pétrole brut et condensât **HAOUD EL HAMRA** et le port pétrolier (**terminal**) de Bejaia ;
 - ✓ Un ouvrage de transport de Gaz entre **HASSI RMEL** et **BORDJ MENAIL** ;
 - ✓ Un ouvrage sur la raffinerie d'Alger.
 - **Département d'exploitation liquide (EXL)** : C'est le département qui gère l'oléoduc et donc les produits (pétrole brut et condensât) transportés via des stations de pompages.
 - **Département d'exploitation GAZ (EXG)** : Il exploite le gazoduc, le terminal GAZ ainsi qu'une station de Compression.
 - **Sous-direction technique** : Elle englobe quatre (04) départements :
 - **Département maintenance (MNT)** : Ce département est chargé d'assurer la maintenance des équipements industriels tournant (pompes électroniques, turbines, ...).
 - **Département protection ouvrage (PTO)** : Il a pour mission la protection des ouvrages contre les actions humaines malveillante volontaire ou involontaire, liées à des erreurs de, manipulation (effet de marteau, travaux publics, ...), et actions de nature (glissement de terrains, inondations, ...). Un ouvrage est une canalisation et tout ce qui gravite autour d'elle comme les stations, les tuyaux et les bacs.
 - **Département approvisionnement et transport (ATR)** : Il est chargé d'alimenter la **DRGB** en matériel nécessaire à son fonctionnement et d'assurer le transport du personnel de la même entreprise
 - **Département de travaux neufs (TNF)** Celui-ci est chargé de l'étude et le suivi de réalisations des projets D'investissement de la **DRGB** dans différent domaines.
 - **Sous-direction finance et juridique** : Le département finance prend en charge la gestion comptable et financière de la **DRGB**. Le service juridique intervient à chaque fois que les intérêts de la **DRGB** sont mis en jeu pour veiller sur la légalité des transports. Elle chapote trois départements :
 - **Département budget/contrôle gestion** : Veille à l'établissement des plans prévisionnels et les bilans des budgets.

Chapitre 03 : Analyses et interprétation des données

- **Département finance** Il veille au financement (toute sorte confondue) des projets de la région.
- **Département juridique** : Prend en charge les affaires de justice de la région et l'assurance de tout son patrimoine.
 - **Sous-direction administrative** : Elle se décompose en trois départements :
- **Département ressources Humaines/communication** : (**RHC**) La mission du département est d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évaluation de leurs carrières et de planifier les besoins à court et moyen terme tant en effectif qu'en besoin de formation, de perfectionnement et recyclage
- **Département administration et sociale** : (**ASL**) Le département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail, comme il gère le personnel de la **DRGB**.
- **Département moyens généraux** : (**MOG**) Il représente le soutien logique de l'entreprise.

2.1 Structure du département des ressources humaines

Tenant compte de l'importance des ressources humaines dans le Management est dans la stratégie de l'entreprise, la **DRGB** dispose d'un département de ressources humaines dont la fonction est la recherche et l'acquisition du potentiel humain, le préserver, le développer du point de vue qualitatif et quantitatifs. Ce département se compose de deux services :

- **Service sélection/formation** : Dont le rôle principal est le recrutement et la mise en œuvre des plans de formation. Ce service se subdivise en deux sections :
- **Section recrutement** : Ses principales tâches sont :
 - La sélection des candidats selon les besoins ;
 - La transmission des dossiers des candidats présélectionnés aux structures demandeuses qui valident cette présélection ;
 - Le suivi du processus de recrutement du début jusqu'à la dernière étape.
- **Section formation** : Ses principales activités de cette section consistent à
 - Elaborer les plans de formation pour tous les agents de **DRGB**, afin d'améliorer le niveau académique et faire des recyclages pour certains agents.
- **Service gestion prévisionnelle** : Son rôle primordial consiste à assurer et vérifier les mouvements des effectifs en qualité, en nature et en carrière. Ses principales tâches sont :

Chapitre 03 : Analyses et interprétation des données

- Lancer une campagne promotionnelle (chaque année la **DRGB** lance une campagne pour promotion) ;
 - Lancer une campagne d'avancement qui est une promotion à l'horizontale, qui permet de garder le même poste avec un changement d'échelon ;
 - Etablir le bilan d'emploi, qui est un ensemble de tableau à remplir et qui traite de tous les aspects sur le volet emploi ;
 - Gérer des carrières, le suivi et la gestion de carrière de tous les agents de **SONATRCH** depuis le recrutement jusqu'à la retraite ;
 - Elaborer un organigramme et veiller au bon déroulement de son application, qui est une traduction schématique de tous les Départements de **SONATRACH** ;
 - Les rapports mensuels et trimestriels ;
 - Traiter toutes les requêtes et demande de mutations.
- **Les moyens humains** : L'effectif du département est classé dans le tableau suivant selon les catégories et les services (pour l'année 2009/2010).

2.2 Organisation et coordination des différents services du département :

La planification du personnel a un rôle stratégique pour la gestion des ressources humaines. Par conséquent, il existe des relations de coordination avec les différentes sections : la section recrutement, la section formation.

- La coordination du service gestion prévisionnelle avec la section recrutement :

Une fois les besoins en effectifs sont établis par le service de planification du personnel, ils sont classés par catégorie socioprofessionnelle, par poste et par activité.

La structure chargée du recrutement recherche les candidats susceptibles de satisfaire les besoins exprimés et les exigences demandées.

Par le recrutement la **DRGB** met en œuvre et en application la politique des ressources humaines qui consiste à l'addition de l'effectif et la réalisation des prévisions.

Ce recrutement peut être interne afin de minimiser les coûts et motiver le personnel de la **DRGB** « cadre de boîte », il peut également être externe, dans ce cas, il n'est envisagé qu'après épuisement des possibilités interne, après la réalisation du recrutement, l'information est transmise au service de planification pour un suivi de carrière.

Chapitre 03 : Analyses et interprétation des données

- Coordination avec la section formation : La formation est l'option la plus visée par la **DRGB** notamment par le département des ressources humaines car elle constitue un investissement qui porte ses fruits par le biais de l'amélioration des qualifications des agents.

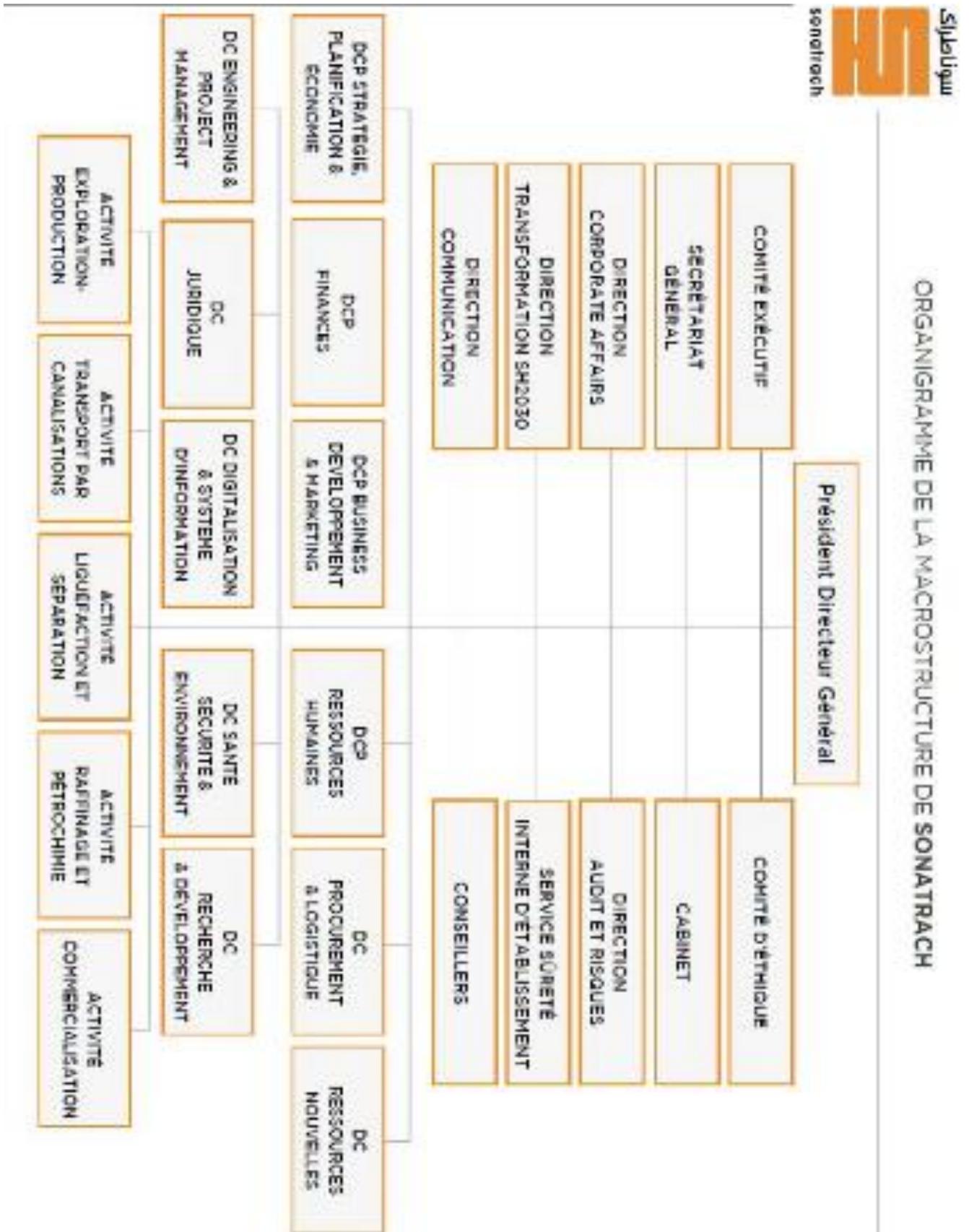
Le service de formation identifie les besoins de la **DRGB** en matière de formation et de manque de qualification. Le service formation à base de ces besoins élabore un plan de formation qui est transmis à la **DG** pour approbation, par suite il est mis en œuvre une fois approuvé et suivi avant, pendant et après la formation. L'écart constaté est justifié par le service concerné. Les informations sont transmises au service de planification pour suivi de carrière.

La formation demeure un outil au service du développement de la ressource humaine qui vise à concilier les aspirations des individus et les besoins de la **DRGB**.

- A l'intérieur du service de planification du personnel, la gestion de carrière des agents est réalisée par les mouvements de promotion, de notification, de formation,
- Catégorie socioprofessionnelle : L'effectif permanent total de la **DRGB** en 2009 s'élève à 751 salariés qui se décomposent en « 03 » trois catégories socioprofessionnelles :
 - Cadres
 - Maîtrises
 - Exécutions

Chapitre 03 : Analyses et interprétation des données

Figure 03 : L'organigramme de l'entreprise SONATRACH Bejaia



3) Méthodologie de recherche

Tout travail de recherche doit utiliser une variété de méthodes et de techniques liées à la collecte de données. Ces méthodes en général peuvent apporter des informations et une réponse à notre travail. Dans notre cas, nous avons utilisé l'approche quantitative.

Ce choix a été fait par ce que nous avons jugé que c'est un moyen d'entrer en communication avec les salariés en interrogeant chacun de façon identique, ce qui nous permettra de détecter leurs opinions et leurs points de vue. Ainsi, cet outil permet de collecter des informations liées à notre thème : la prévention et la gestion des conflits au travail

Notre enquête s'est déroulée au niveau de l'entreprise **SONATRACH** pour une durée d'un mois allant du 01/03/2023 jusqu'au 04/04/2023.

3.1 Méthode et outil de collecte des données

Différentes approches existent pour étudier le terrain, dans ce qui suit, nous présentons l'approche quantitative comme approche sélectionnée pour mener cette étude et les outils mobilisées pour la collecte de données.

3.1.1 L'approche quantitative

L'approche quantitatives est une technique de collecte de données par le biais de questionnaires ou par des données statistiques qui permettent aux chercheurs d'analyser des comportements, des opinions, et de prouver ou de justifier les phénomènes.

Les résultats sont généralement présentés sous forme de données numériques, et les moyennes peuvent être calculées et représentés soit par des graphiques ou des tableaux statistiques.

3.1.2 Le questionnaire

Le questionnaire est un outil de collecte de données à partir des questions et des témoignages qui une fois analysés, permettent souvent de mieux comprendre la situation afin de formuler ou d'évaluer des actions.

« Le questionnaire est une technique d'élaboration et de collecte de données chiffrées. Il prend la forme d'une série de questions rédigées et préétablies, et posées de façon standardisée à un échantillon d'individu, de façon à établir des liaisons statistiques destinées

Chapitre 03 : Analyses et interprétation des données

à expliquer leurs pratiques, conduites ou opinions à partir de leur position dans l'espace social. »⁵³

Les questions peuvent être **ouvertes** ou **fermées**. La plupart des questionnaires incluent les deux types dans des proportions variables. Les questions **fermées** fournissent des réponses toutes faites, des cases à cocher ou des croix à mettre sur l'échelle de mesure.

Les questions **fermées** sont faciles à dépouiller, par contre personne ne répond aux questions non postées. Il faut donc réserver un espace à la libre expression, de préférence à la fin du questionnaire⁵⁴. Les questions **ouvertes** permettent aux répondants de s'exprimer librement, elles semblent être plus faciles à écrire et avoir des réponses plus informatives.

3.2 Echantillon d'étude

Un échantillon est un tirage d'une population, avec des caractéristiques définies par l'enquête, semblable à une population de référence, et à partir duquel certaines généralisations peuvent être construites.

Notre échantillon a été sélectionné de façon aléatoire dans la quasi-totalité des catégories socioprofessionnelles de l'entreprise SONATRACH. Sur une population de 200 employés, nous voulions distribuer les questionnaires à l'ensemble ou du moins à la quasi-totalité des employés pour cerner notre problématique de recherche. Cependant, l'entreprise, nous a autorisé à distribuer uniquement **60** questionnaires.

Lors de la collecte des questionnaires pour entamer le dépouillement, seul **40** questionnaires étaient valides et exploitables. Cette taille d'échantillon réduite peut biaiser nos résultats, surtout pour analyser une thématique abordant la gestion et la prévention des conflits au travail. Néanmoins, l'échantillon couvre la quasi-totalité des catégories socioprofessionnelles : cadres supérieurs, cadres et agents de maîtrise.

⁵³ SAVARESSE ERIC, « méthodes des sciences sociales », édition ellipse, Paris, 2006 p 37

⁵⁴ Yvan Abernot, Jean Ravestein, « Réussir son master en sciences humaines et sociales, Problématiques, méthodes, outils », édition Dunod, 2009, p 118

Chapitre 03 : Analyses et interprétation des données

3.3. Structure du questionnaire

Le questionnaire adressé aux 60 employés, comprend une totalité de 26 questions, réparties suivant deux axes :

Le premier concernant l'identification du répondant sur la base de 05 questions liées aux données socioprofessionnelles. Quant au second, celui-ci regroupe 21 questions liées à la gestion et à la prévention des conflits.

Le questionnaire est constitué de questions fermées (réponse par oui ou non), des questions semi-ouvertes (choix multiple) et des questions ouvertes (réponse libre). Cette variation permet de varier les possibilités de collecte de données et de pouvoir faciliter l'assimilation de ce dernier par les répondants.

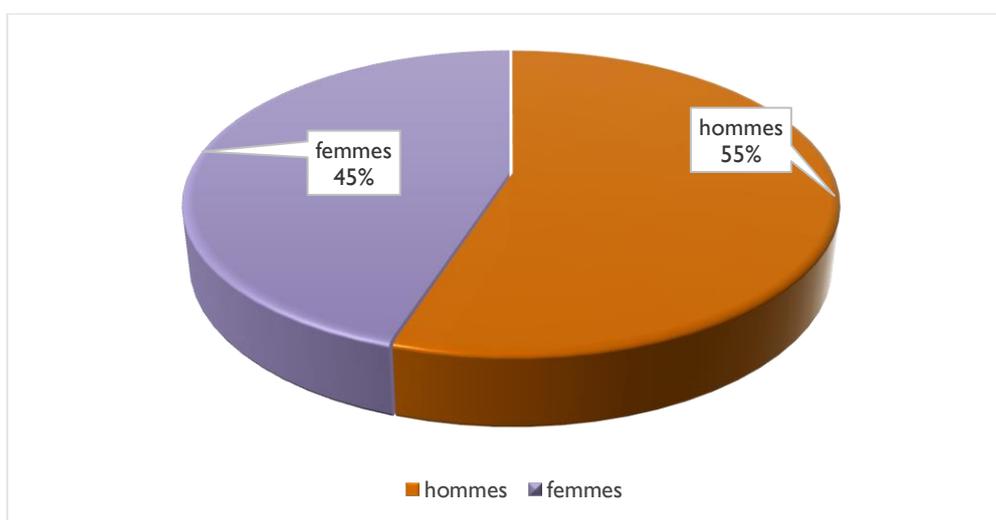
Section 2 : Analyse et interprétation des données

Dans ce qui suit, nous allons procéder à l'analyse des données et à l'interprétation des différents résultats obtenus suite au dépouillement

1) Les caractéristiques de la population d'étude

Cet axe est consacré aux données personnelles des enquêtés concernant leur genre, âge, niveaux d'instruction et leur catégorie socioprofessionnelle.

Figure N°4 : la répartition des enquêtés selon le sexe

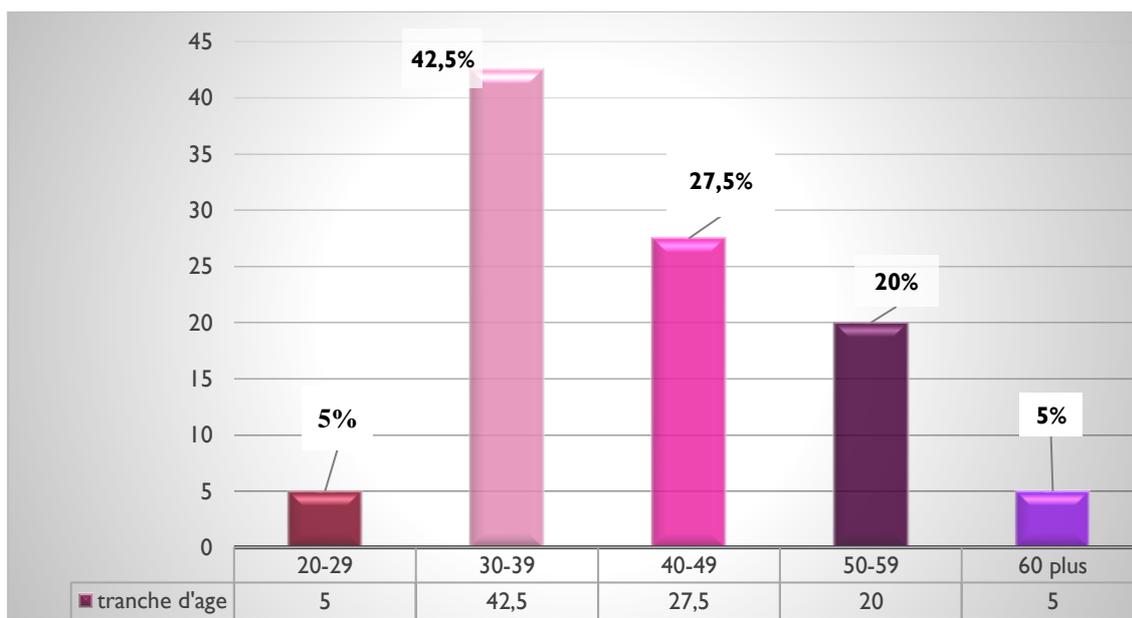


Source : élaboré par nous-mêmes

La figure ci-dessus indique un échantillon quasiment similaire avec un taux de 55% revenant au sexe masculin et 45% représentant le sexe féminin. On déduit que les hommes sont majoritaires au sein de notre échantillon d'études et au sein de l'entreprise SONATRACH. Cependant, il est vrai que la nature du travail concerne dans sa majorité l'exécutif qui nécessite toujours des supervisions sur le terrain, et parfois un travail physique, des permanences pour le travail de nuit, sans oublier de citer l'ensemble des dangers que comporte ce travail, et que les femmes préfèrent et sont plutôt orientées à travailler dans les administrations.

Chapitre 03 : Analyses et interprétation des données

Figure N°5 : la répartition des enquêtes selon la catégorie d'âge

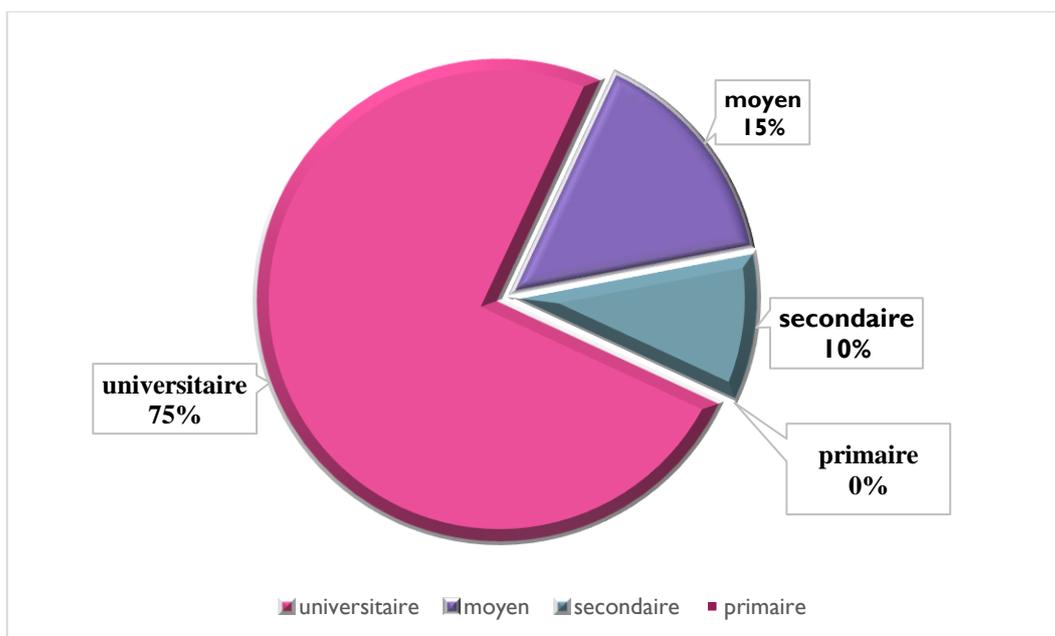


Source : élaboré par nous-mêmes

Nous remarquons à la lecture de cet histogramme que la catégorie d'âge allant de 30 à 39 ans est la plus importante avec un taux de 42,5%, suivie par la tranche d'âge de [40-49 ans] avec un taux de 27.5%, en troisième lieu, les [50-59] ans avec un pourcentage de 20%, enfin on termine avec un taux de 5% qui correspond aux catégories [20-29 ans] et les 60 ans et plus.

Le constat que nous en faisons est que la population étudiée est quasiment jeune. D'une part cela signifie d'après les enquêtées que l'entreprise est dotée d'une main d'œuvre jeune et dynamique. D'autre part, elle peut représenter une faiblesse, voire une source de conflits, en raison de son activisme et de la concurrence possible entre ces derniers.

Figure 06 : la répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction



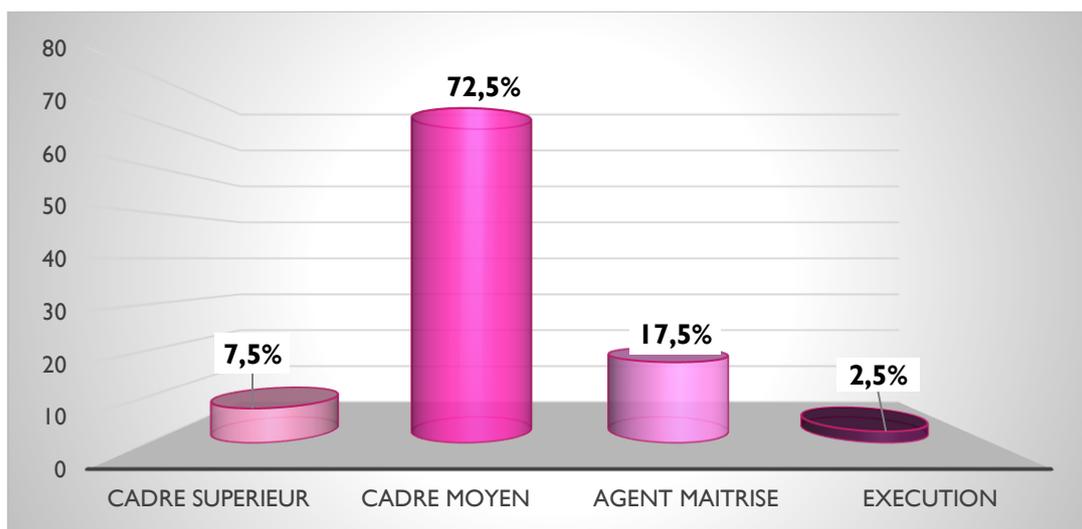
Source : établie par nous-même

La figure 05 illustre le niveau d'instruction par les répondants de l'échantillon. Ce dernier démontre que la majorité des salariés interrogés ont un niveau universitaire avec un taux de 75%, suivi par le niveau moyen avec un taux de 15%, puis le niveau secondaire avec un taux de 10%. Pour ce qui est du niveau primaire aucun des interrogés n'avait ce niveau d'instruction.

Cette supériorité du niveau universitaire s'explique par le fait que l'entreprise **SONATRACH** investit dans un personnel diplômé ayant des connaissances et des compétences à haute valeur ajoutée pour répondre aux exigences du secteur d'activité auquel elle est affilié.

Chapitre 03 : Analyses et interprétation des données

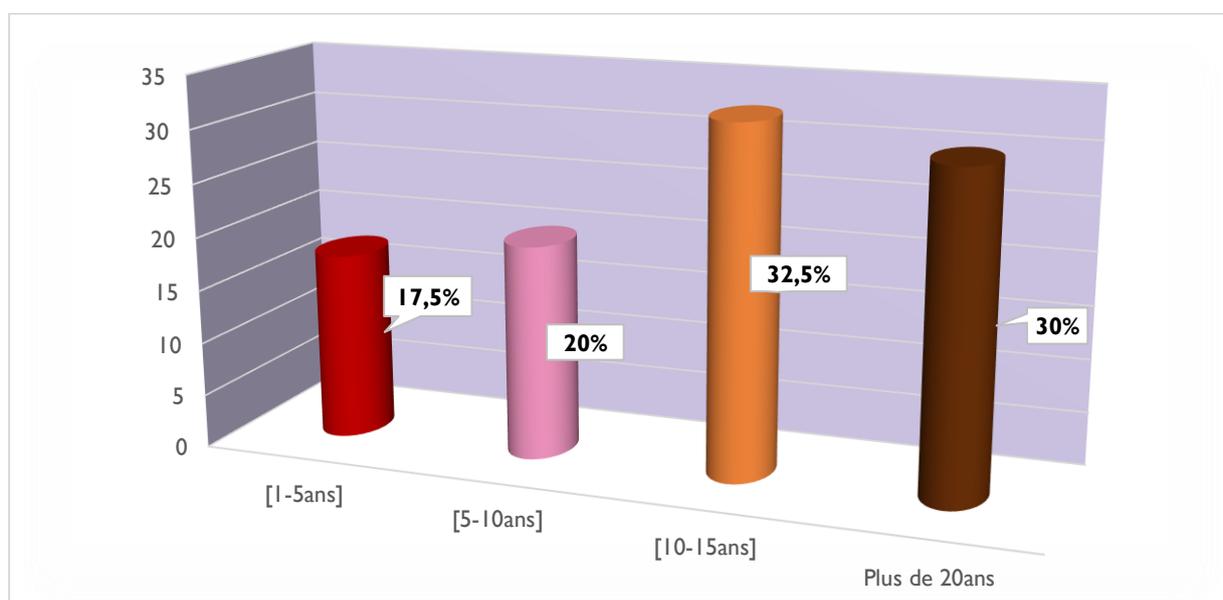
Figure 07 : la répartition des enquêtes selon le statut professionnel



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

Cet histogramme illustre la composition de l'échantillon d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle. Les résultats démontrent que le pourcentage le plus élevé est dédié à la catégorie des cadres moyen avec une estimation de 72,5 %. Suivie par 17,5 % qui renvoi aux agents maîtrise et enfin avec un pourcentage faible que se partage deux catégories 7,5% pour les cadres supérieurs et 2,5 % représentant la catégorie des agents d'exécution.

Figure N°8 : la répartition des enquêtés selon l'ancienneté dans l'entreprise



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

Chapitre 03 : Analyses et interprétation des données

A partir de ces données nous constatons un taux de 17,5% pour un effectif ayant de 1 à 5 ans d'expérience dans cette entreprise, un taux de 20% pour ceux qui ont de 5 à 10 ans. Un taux de 32,5% qui ont de 10 à 15 ans et un taux de 30% pour un personnel dépassant les 20 ans d'expérience au sein de la SONATRACH.

Nous déduisons que la catégorie des nouvelles recrues est absente de la population étudiée, cela a été justifiée par la SONATRACH par le gel de tous les recrutements depuis 2019 suite à la pandémie du COVID-19. Pour les autres catégories, le nombre d'année d'expérience cumulée par les salariés se justifie par la capacité de l'entreprise à fidéliser ses employés par les avantages sociaux et des formations de qualité, mais aussi par le statut et l'image qu'a la SONATRACH depuis son installation à Bejaïa depuis 1971.

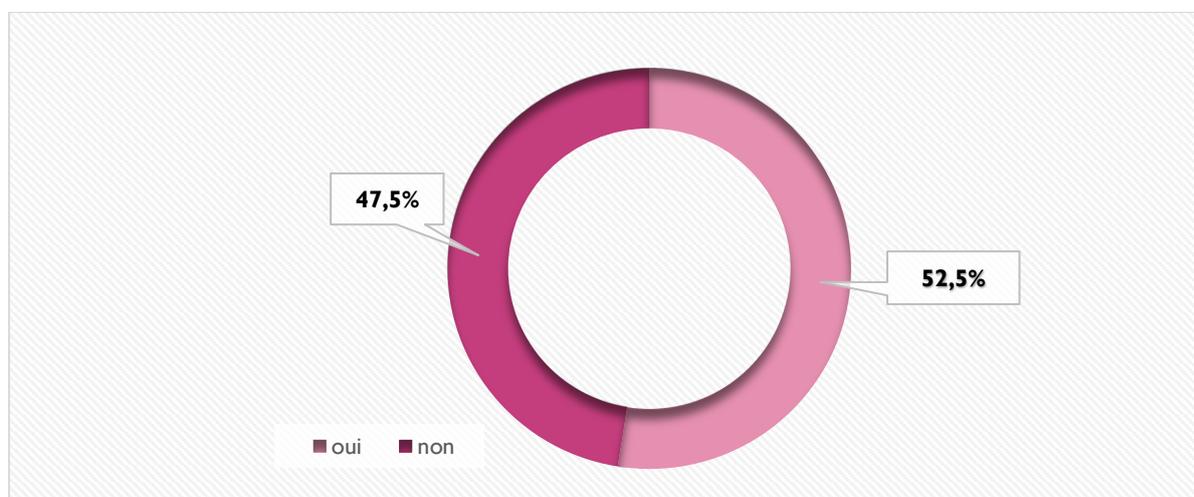
2) Les renseignements concernant la démarche de prévention et de gestion des conflits

Cette partie contient 21 question concernant la gestion et prevention des conflit , Ainsi que qu'on devise cette partie en quatre 04 axes

2.1 Les renseignements concernant les caractéristiques des conflits

Cette partie traite de sept (07) questions concernant les conflits au travail

Figure 09 : La distinction entre un conflit et un différend



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

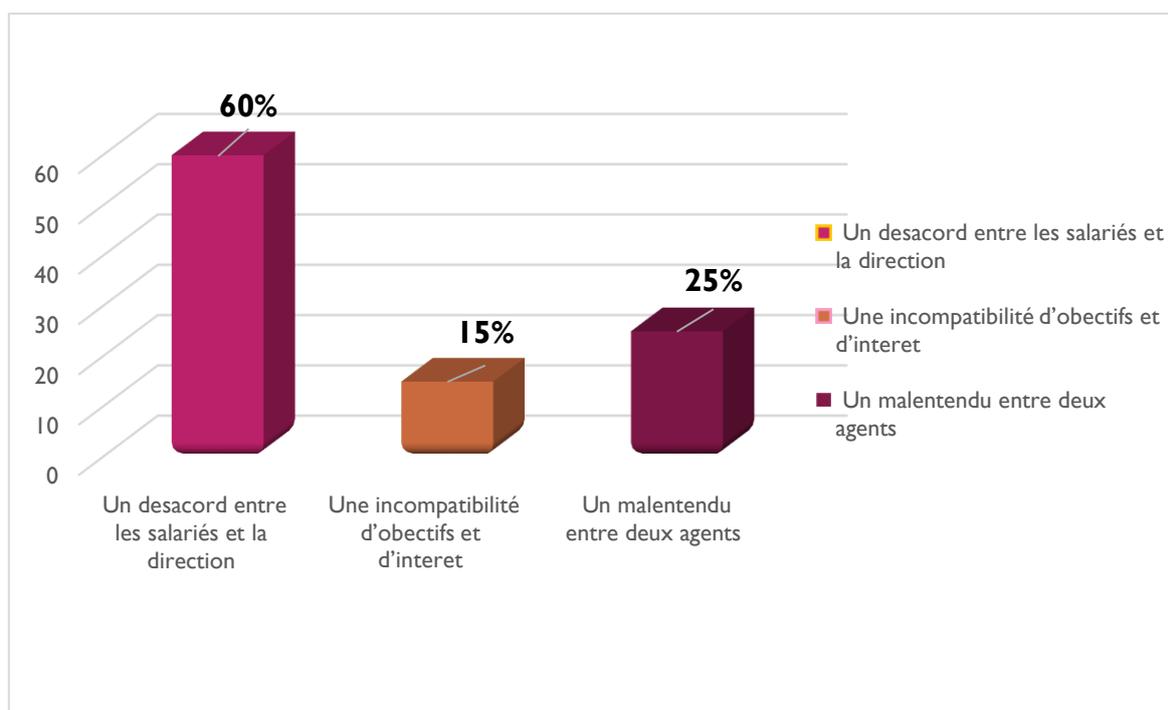
Chapitre 03 : Analyses et interprétation des données

Cette figure nous informe que 52,5% de notre échantillon confirme l'existence d'une divergence entre les notions de « conflit » et de « différend ». Parmi les différences citées par les employés interrogés, nous citons :

- ✓ Un conflit est un désaccord sur le plan personnel, par contre un différend est le fait d'avoir des points de vue et des avis opposés dans le cadre du travail
- ✓ Un différend de travail est moins grave qu'un conflit
- ✓ Un conflit se produit entre deux personnes qui se disputent sur un droit par contre un différend c'est une opposition d'opinion
- ✓ Un différend peut être entre deux salariés, mais le conflit est entre le personnel et la direction

D'après les réponses des enquêtés et la réponse donnée au sein de l'entreprise par l'encadrement nous constatons qu'un différend c'est l'opposition de deux personnes à l'intérieur de l'entreprise une fois que ce différend sera transféré à l'inspection de travail il devient un conflit

Figure 10: La Définition d'un conflit selon les enquêtés



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

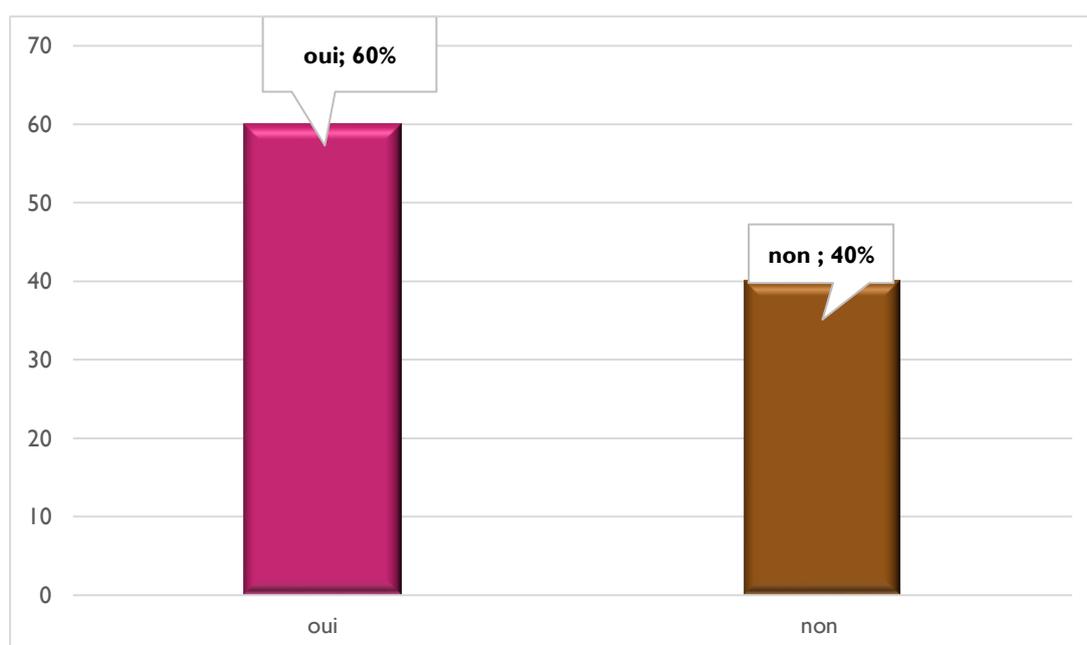
On distingue que la majorité des employés avec un taux de 60% définissent le conflit comme « un désaccord entre les salariés et la direction ». En second lieu, 25% des employés font

Chapitre 03 : Analyses et interprétation des données

référence au « malentendu entre deux agents » comme définition. Et 15% qui le reconnaissent comme « comme une incompatibilité d'objectifs et d'intérêt ».

D'après les réponses des enquêtés et la réponse donnée par notre encadreur à l'entreprise, nous constatons qu'un différend c'est l'opposition de deux personnes à l'intérieur de l'entreprise une fois que ce différend sera transféré à l'inspection de travail devient un conflit.

Figure 11 : La confrontation d'un conflit au milieu de travail



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

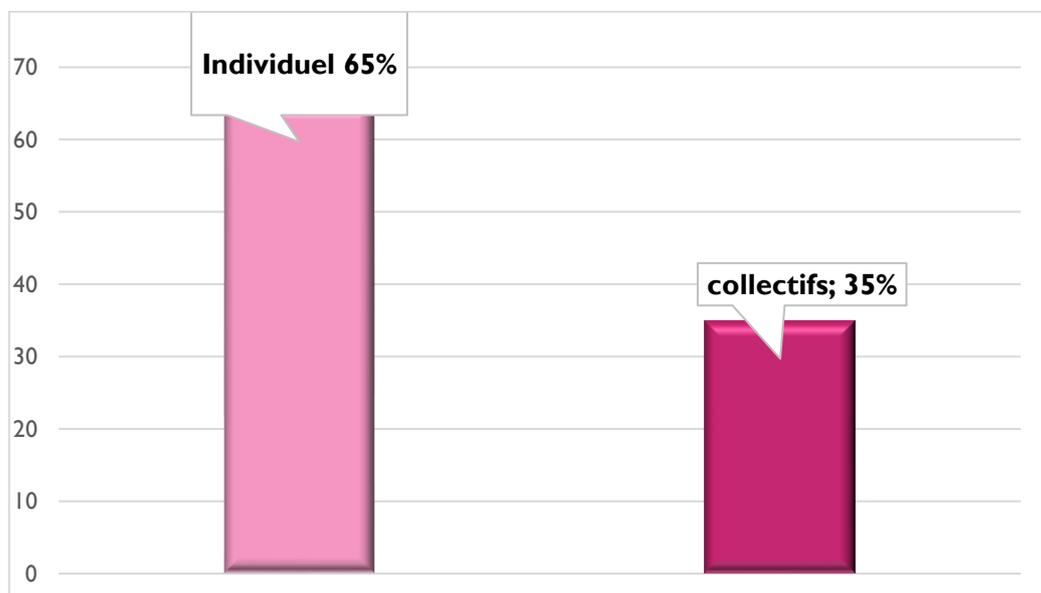
La majorité des répondants soit 40% n'ont jamais été confrontés à des conflits dans leur milieu de travail, et 60% ont confirmé qu'ils y ont déjà fait face. Ses résultats nous amènent à déduire qu'il existe des conflits substantiels au sein de la SONTRACH ce qui confirme le fait que le conflit est une réalité incontournable dans la vie des entreprises.

Et d'après certaines réponses des interrogés ayant été confrontés à un conflit au travail, nous citons comme cas de conflits :

Chapitre 03 : Analyses et interprétation des données

- ✓ Un conflit sur les méthodes ou sur les procédures de travail.
- ✓ Incompétence d'un supérieur qui déclenche une sorte de frustration chez les salariés et le conflit se déclenche.

Figure 12 : Conflits individuelle et collectifs

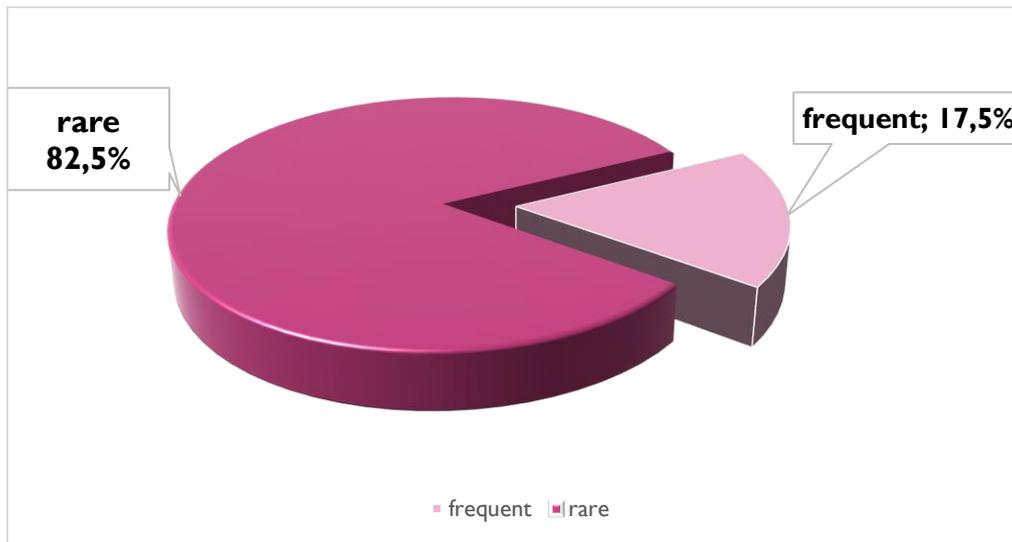


Source : établie par nous-même en s'appuyant sur les données de l'enquête

La figure ci-dessus nous informe sur le type de conflits au travail précédemment rencontré par les interrogés au sein de la **SONATRACH**. Il apparaît que pour 65% des salariés, ont été face aux conflits individuels, et 35% qui ont souligné avoir connu des conflits collectifs

Durant la période de stage, l'un des responsables (notre encadrant au sein de l'entreprise) nous a informé que les conflits collectifs ou de groupe existent, mais avec une occurrence faible. Ces propos viennent confirmer le choix de la majorité des salariés avec un taux de 35%. Cela nous permet de supposer que l'entreprise a un très bon système de prévention des conflits ou une démarche de résolution efficace.

Figure 13 : la fréquence du conflit au sein de l'entreprise



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

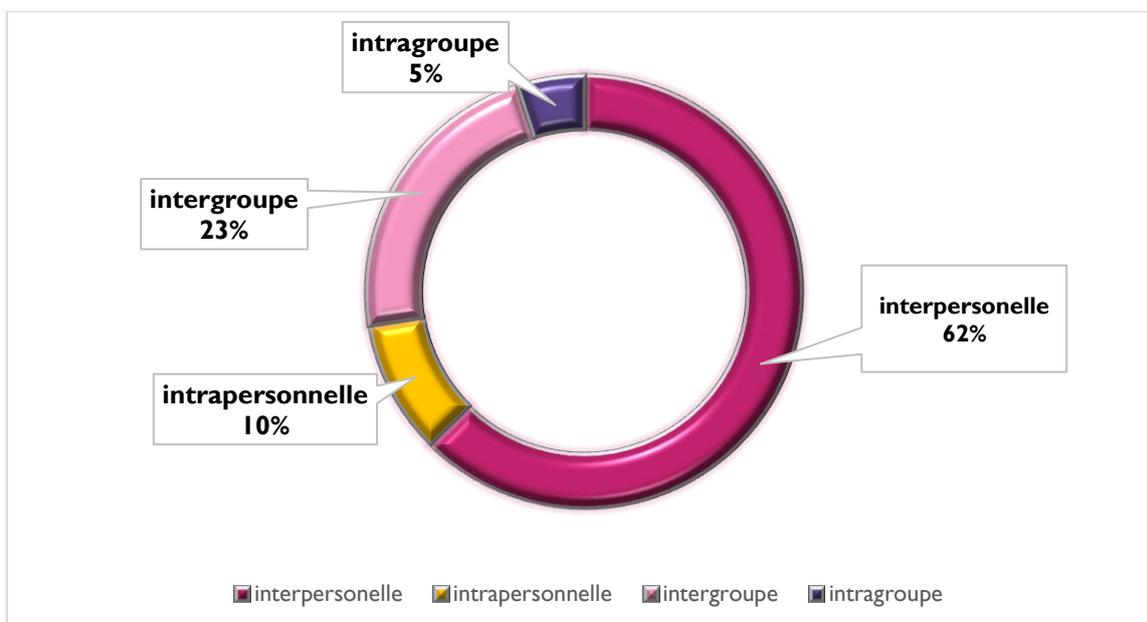
Cette figure illustre la fréquence des conflits. La plupart des désaccords des enquêtes aboutissent à des conflits de travail car :

- 17,5% des travailleurs affirment qu'ils ont vécu des conflits de façon fréquente
- 82,5% des salariés indiquent que leurs désaccords aboutissent rarement à des conflits

En fonction de la figure 10 qui indique que la majorité des enquêtés ont déjà confrontés un conflit au milieu de travail et cela d'une manière rare

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

Figure 14 : les types de conflits rencontrés



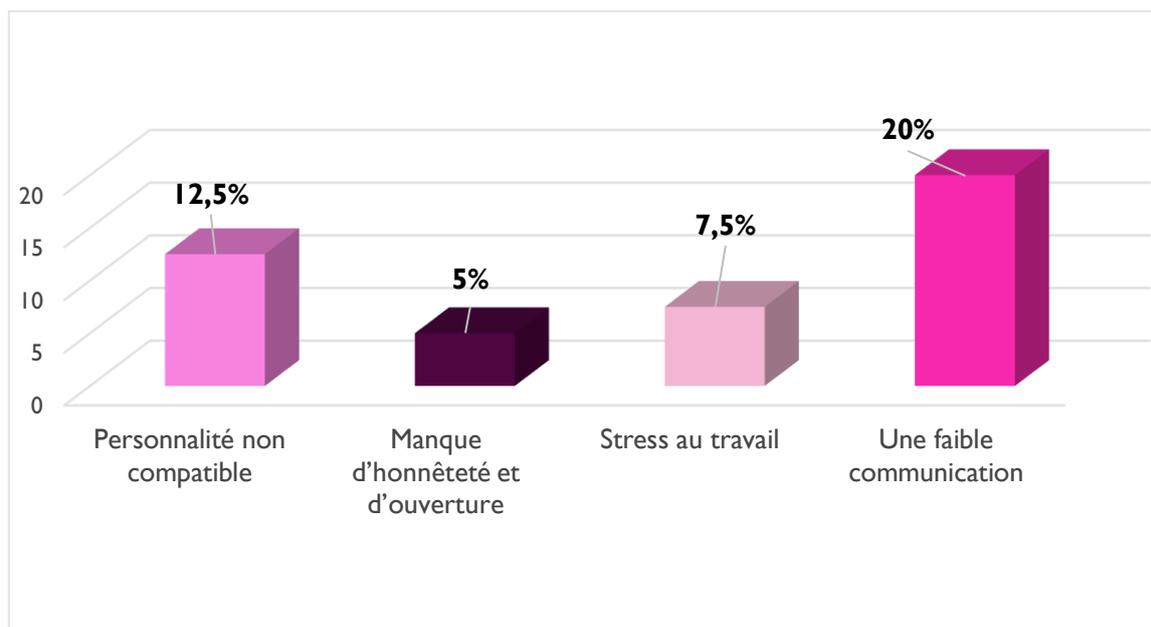
Source : établie par nous-même en s'appuyant sur les données de l'enquête

A partir de ce cette figure, nous constatons quatre catégories de réponses suivant les quatre types de conflits dans l'entreprise **SONATRACH**, à savoir les conflits interpersonnels, intra personnels, conflits intergroupes et les conflits intragroupes

La première catégorie, d'après les enquêtés, regroupe ceux qui ont répondu que les conflits existants au niveau de l'entreprise sont interpersonnels avec un taux de 62 %. Ce sont les conflits entre des personnes qui sont en désaccord sur une multitude d'aspects soit sur le plan individuel ou culturel, ce qui confirme le taux élevé des conflits individuels au sein de l'entreprise.

Les autres types se partagent les 37,5% restant avec un taux de 23% pour le conflit intergroupe, un taux de 10% pour le conflit intra personnel et le conflit intragroupe est de 5%. Des résultats qui rejoignent ce qui a été précédemment confirmé sur la faible occurrence des conflits collectifs.

Figure 15 : les causes des conflits

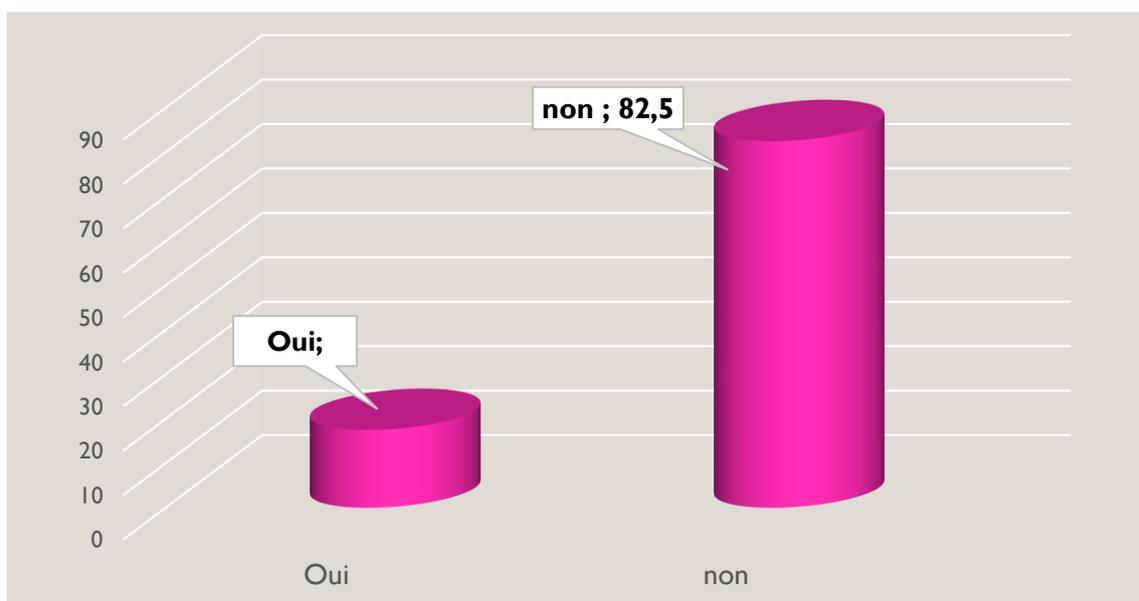


Source : établie par nous-même en s'appuyant sur les données de l'enquête

Cette figure illustre les causes majeures pouvant déclencher un conflit au travail, avec 5% qui estiment que l'une des causes est le manque d'honnêteté et d'ouverture qui se transforme en conflit, pour 7,5% c'est le stress au travail qui agit comme facteur déclencheur, suivis de ceux qui ont répondu que la personnalité non compatible est une cause de conflits avec un taux de 12,5%. Pour 20% des répondants, c'est le manque de communication qui accentue la formation des conflits au travail.

Enfin, selon la majorité des enquêtés soit 55% ce sont toutes les propositions qui sont considérés comme étant potentiellement des facteurs de déclenchement des conflits. Ces résultats nous amènent à dire que les causes principales des conflits au sein de l'entreprise **SONATRACH** sont : la non-compatibilité des personnalités, le manque d'honnêteté et d'ouverture, le stress au travail, et la faible communication entre les agents.

Figure 16 : Avez-vous déjà soumis un conflit de droit pour règlement



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

Cette figure nous montre que la minorité des salariées interviewé avec un taux de 17,5% ont déjà été confronté à un conflit de droit qu'ils ont soumis pour règlement. Par contre, la majorité avec un taux de 82,5% a déclaré qu'ils n'ont jamais soumis un conflit d'intérêt

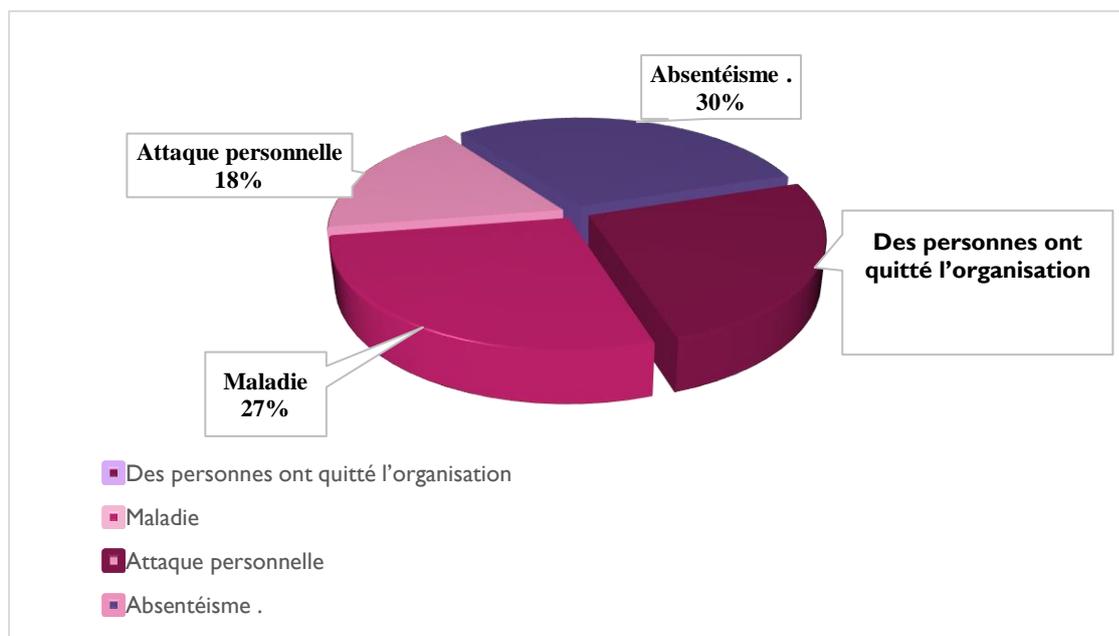
- ✓ Parmi les enquêtés qui ont répondu par oui, quelques réponses de résolution selon leur convenance :
 - Problème des heures supplémentaires non résolu
 - Un conflit non résolu jusqu'à présent

Sur la base de ce qui a été analysé, nous constatons que l'entreprises **SONATRACH** néglige certaines réclamations de ses salariés.

- ✓ **Si un conflit n'est pas résolu la démarche que l'employée suit**

Suivant les données collectées, la plupart des salariés de l'entreprise ont choisies de résoudre un conflit ensuivant le règlement intérieur de l'entreprise. Le conflit doit être résolue par voie interne ou alors soumis à un organisme externe (bureau de conciliation), tout en faisant appel à la communication et à la requête comme démarche de résolution des conflits.

Figure 17 : Les conséquences négatives suite à un conflit



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

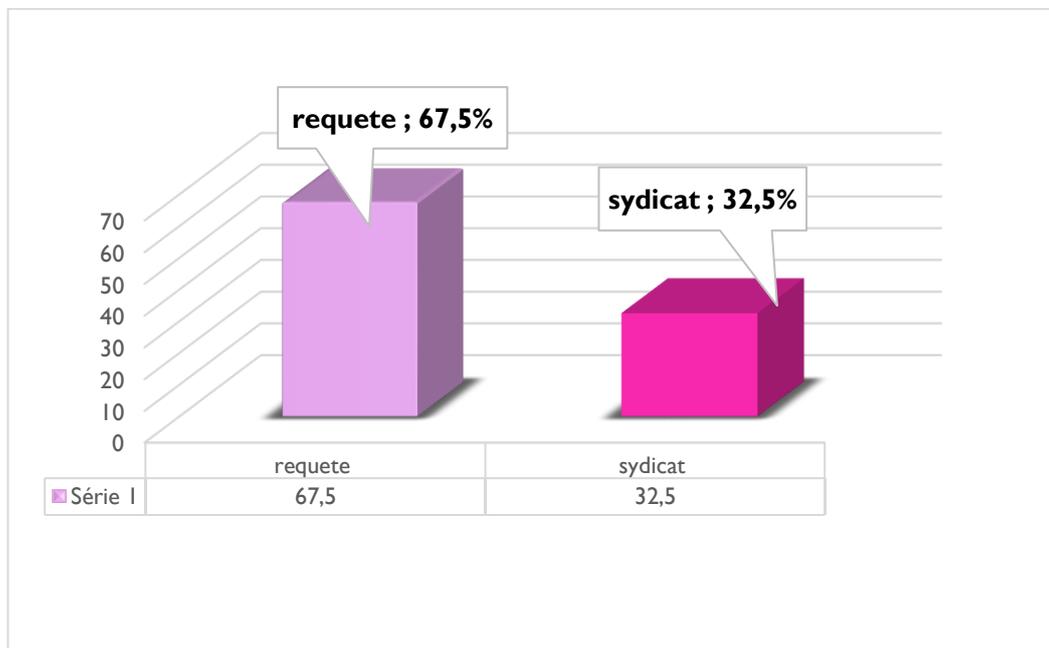
La première observation qui s'impose à la lecture de cette figure est que 30% des travailleurs ont répondu que l'absentéisme est l'une des conséquences négatives la plus observée suite à des conflits. Suivie de près par les congés maladie avec 27%, puis un taux de 25% relatives aux personnes qui ont quitté l'organisation due à un conflit. Enfin, 18% ont répondu par l'attaque personnelle comme conséquence négative suite à un conflit.

D'après ces résultats, nous constatons que l'absentéisme a le taux le plus élevé, et cela signifie qu'il s'agirait de conflits non résolus ou mal résolus. Ce qui provoquerait des conséquences qui influencent négativement sur la productivité et le déroulement du travail au quotidien au sein de l'entreprise.

2.2 Les renseignements concernant la démarche suivie par les enquêtés

Cette partie contient sept (07) question concernant la démarche de résolution des conflits

Figure 18 : Type de résolution des conflits

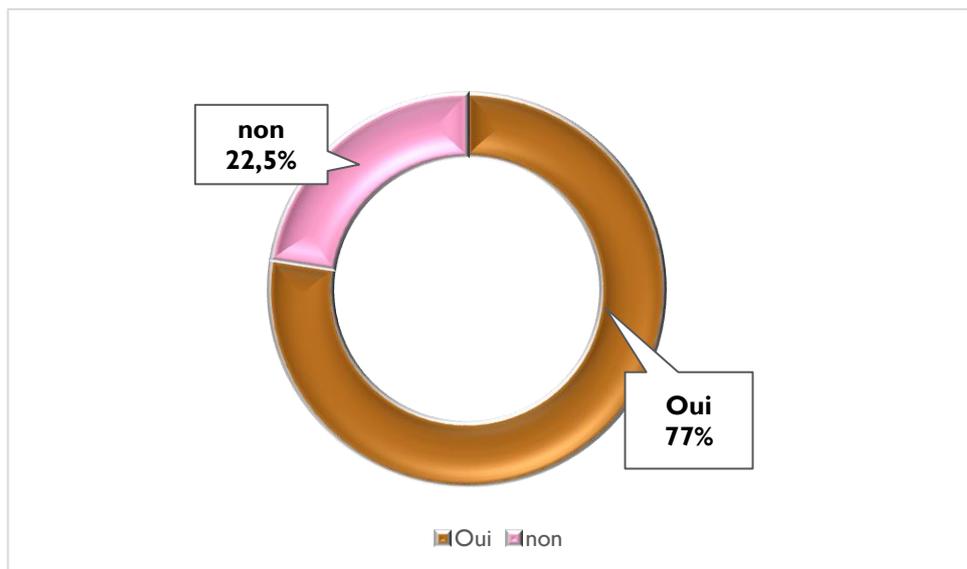


Source : établie par nous-même en s'appuyant sur les données de l'enquête

Les résultats de cet histogramme montrent que 67,5% de nos enquêtés optent pour la requête, tandis que 32,5% préfèrent opter pour l'intervention d'un membre du syndicat afin de résoudre un conflit.

Les raisons pour lesquelles les travailleurs ont choisi la requête, renvois au fait que rédiger une requête par soi-même permet de convaincre le supérieur hiérarchique et argumenter sur sa position. En plus, elle est considérée comme étant la meilleure façon de résoudre un conflit contrairement à ceux qui ont choisis l'intervention du syndicat comme première démarche à suivre pour résoudre un conflit. Toutefois, le choix d'une stratégie de résolution de conflits est déterminé essentiellement et principalement par le contexte dans lequel se retrouve le salarié.

Figure N° 19 : avis sur la prise en considération de la requête

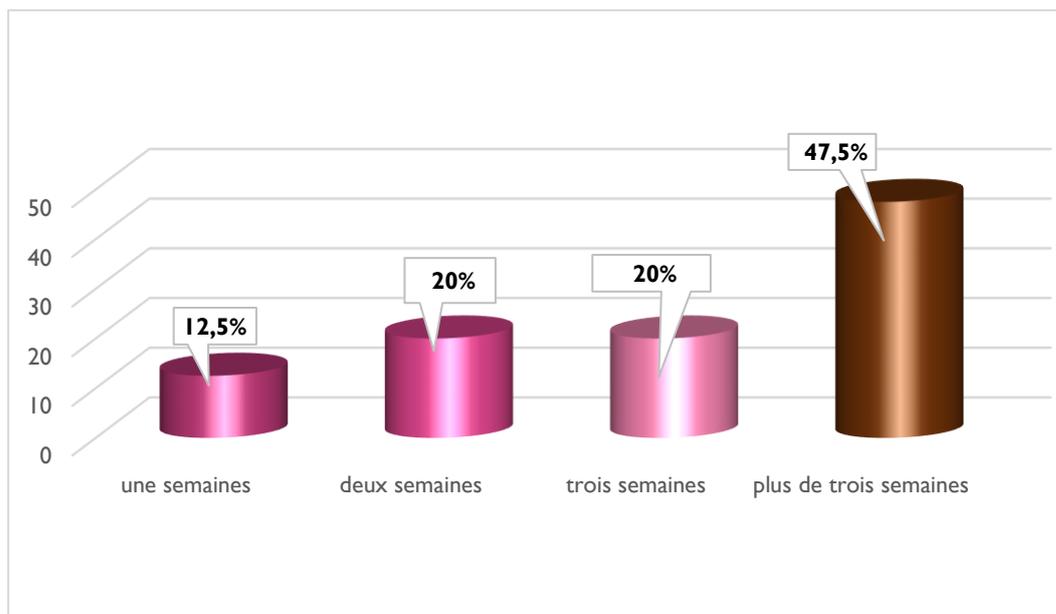


Source : établie par nous-même en s'appuyant sur les données de l'enquête

Cette figure nous montre que la plupart des salariés avec un taux de 77,5% qui ont confirmé que leur demandes (requête) est prise en considération, tandis que les autres ont infirmés cette proposition (22,5%).

On constate que l'entreprise **SONATRACH**, prend en considération certaines requêtes des employés en conflit, ce qui confirme le choix de ces derniers à avoir recours aux requêtes comme solutions tel que le démontre la figure précédente.

Figure 20 : le délai réservé au traitement de la requête



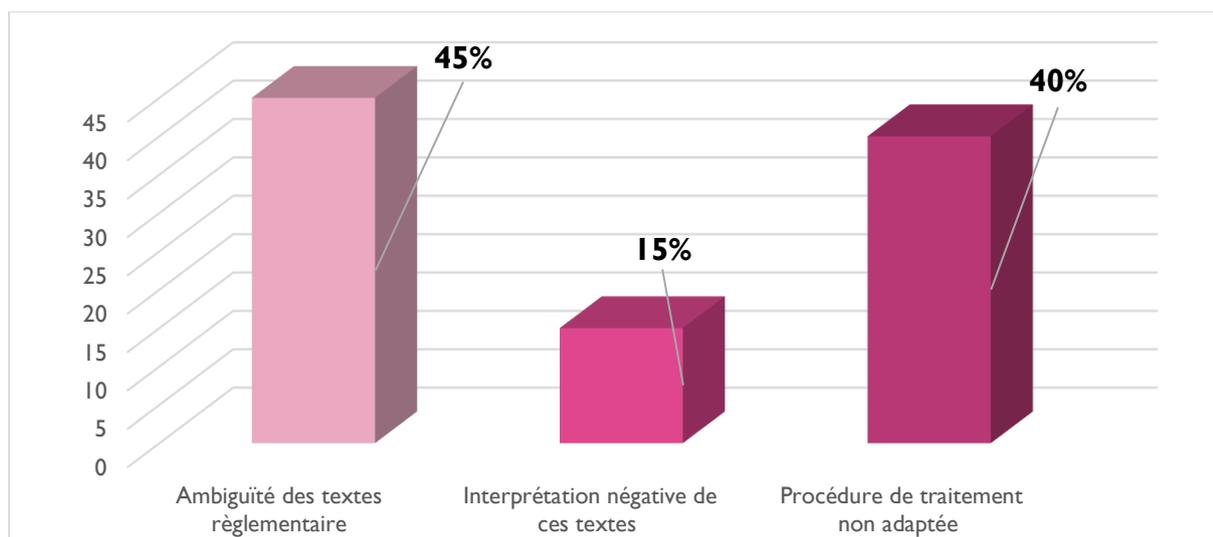
Source : établie par nous-même en s'appuyant sur les données de l'enquête

Comme nous le montre l'histogrammes ci-dessus, le délai de traitement des requêtes dépasse les trois semaines avec un taux de 47,5%, et un taux de 20% pour ceux qui ont répondu deux à trois semaines, enfin un taux faible de 12,5% qui est réservé au traitement dans le délai d'une semaine.

Ces résultats expliquent le délai assez long réservé pour le traitement des requêtes au sein de la Sonatrach et confirme la volonté de certains à avoir recours au syndicat directement pour faire face aux conflits (32,5%) et ceux qui estiment que les requêtes ne sont pas prises en considération (22,5%).

Chapitre 03 : Analyses et interprétation des données

Figure 21 : Avis sur le délai de traitement des requetes

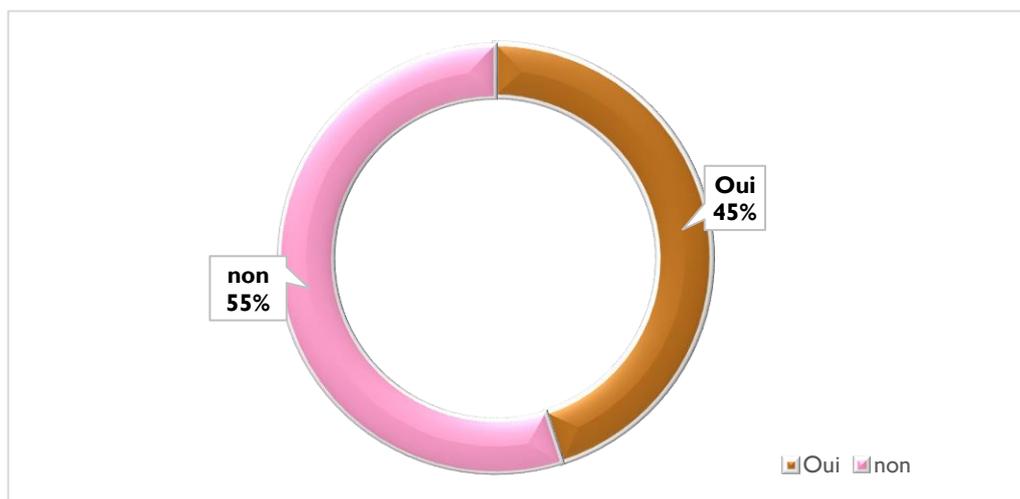


Source : établie par nous-même en s'appuyant sur les données de l'enquête

D'après la figure ci-dessus, l'avis des employés sur le délai de traitement des requete est due a l'ambiguïté des textes reglementaires avec taux de 45% et un 40% qui répondent que c'est relatif aux procedures de traitement qui sont inadaptées. Tandis que 15% estiment que c'est liée à une interpretation negative des textes reglementaires.

A travers ces résultats et ceux qui précèdent, nous comprenons mieux la tendance des opinions de l'échantillon avec les 47,5% des salariés qui considèrent que leurs requêtes prennent plus de trois semaines pour avoir une réponse par le supérieur hiérarchique. Et les causes principales reviennent à l'ambiguïté des textes règlementaires qui régissent l'entreprise et les procédures de traitement des conflits.

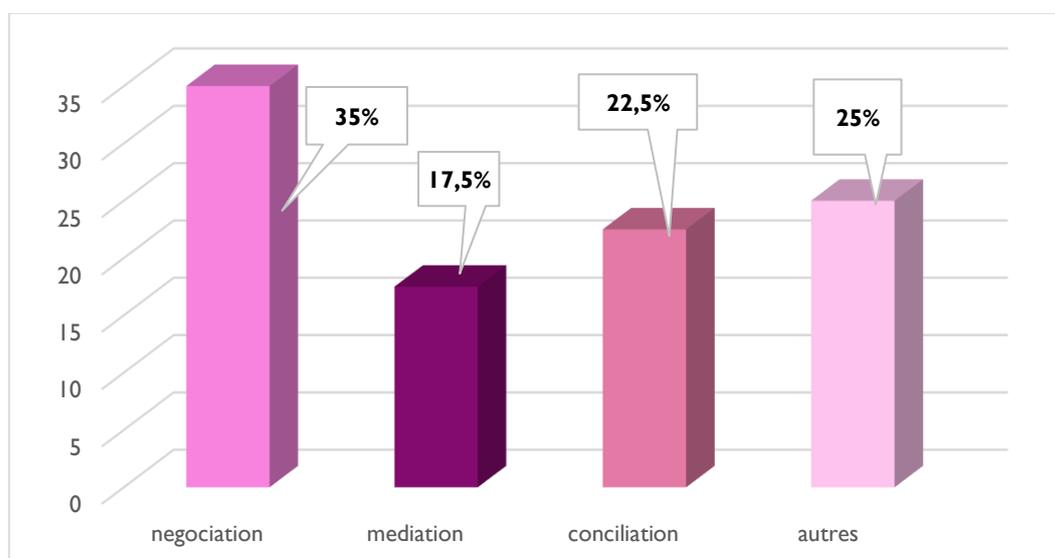
Figure 22: avis sur la conviction autour du délai de traitement des requetes



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

D'après l'analyse des données collectées, 45% des salariés sont convaincus par la réponse à leurs requêtes, mais plus de la moitié de l'échantillon stipulent ne pas l'être. Des résultats qui s'alignent avec les précédents résultats constatés concernant les délais trop long et les réponses non satisfaisantes aux requêtes vu les procédures déployées par la SONATRACH district Bejaia.

Figure 23 : la démarche la plus efficace pour résoudre les conflits selon les enquêté



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

Afin d'avoir un avis sur les différentes solutions existantes pour résoudre un conflit et celles déployés par l'entreprise, nous avons demandé à chaque répondant d'émettre une ou des

Chapitre 03 : Analyses et interprétation des données

propositions sur la démarche la plus efficace selon eux. Suivant les différentes réponses obtenues, nous avons émis les propositions dans la figure 22.

Comme le montre la figure ci-dessus, nous remarquons que les réponses sont divisées en deux catégories. Où la première comprend la négociation, la médiation et la conciliation qui font référence à des méthodes réglementaires pour gérer un conflit, et la seconde fait référence à d'autres réponses des salariés impliquant des méthodes outre celles cités.

- ✓ Suivant la première catégorie de répondants :

On peut constater sans surprise que la plupart des employés ont répondu avec 35% pour le recours à la stratégie de négociation, suivie de la stratégie de conciliation pour 22,5% et 17,5% pour la stratégie de médiation. Des méthodes liées aux types de conflits rencontrés.

- Selon la deuxième catégorie

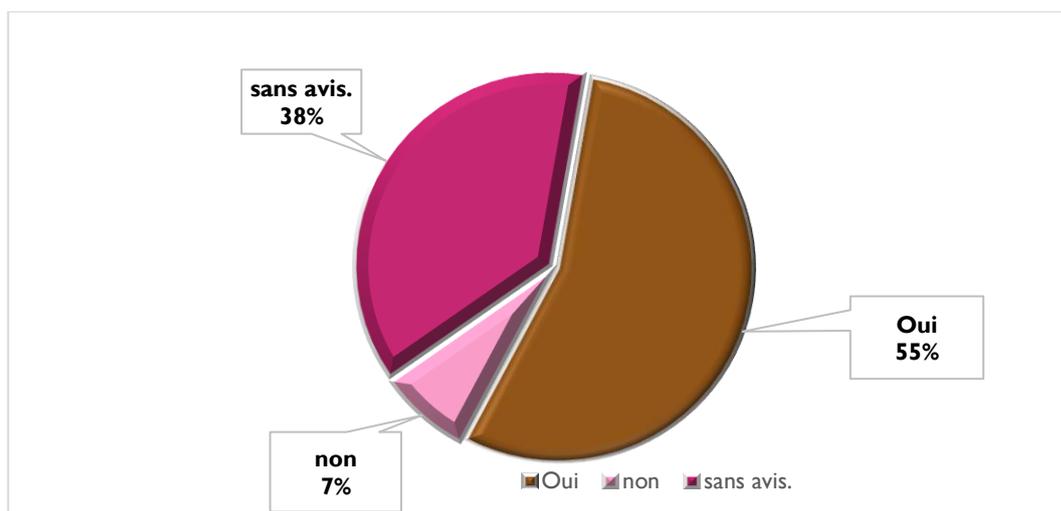
Pour les enquêtés qui ont proposés d'autres stratégies de résolution, nous citons :

- ✓ Une bonne argumentation appuyée par le document nécessaire et un écrit au responsable (requête)
- ✓ La communication et l'information

Suivant les réponses proposées, nous constatons que la négociation est l'une des méthodes les plus adaptée pour régler un conflit. Elle permet de régler le conflit à l'amiable avec l'accord des deux parties en litige. Elle transporte une discussion pour mieux apercevoir les balances de telle sorte à permettre aux deux parties de débloquer la situation. La négociation est un mode de communication qui accorde à chaque intervenant d'exprimer son point de vue, ses intérêts en vue d'impressionner l'opposée, et c'est ce cadre qui permet de trouver un terrain d'entente et de mettre fin aux conflits.

Chapitre 03 : Analyses et interprétation des données

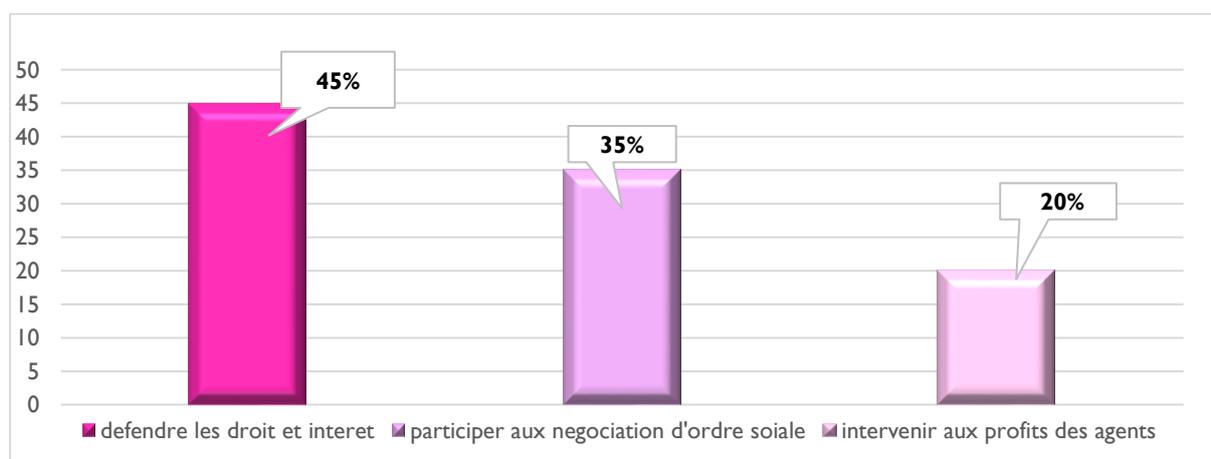
Figure 24 : Perception des enquêtés sur la capacité des managers à résoudre les conflits



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

La figure ci-dessus montre que la plus part des salariés confirment que leurs managers sont en mesure de résoudre le conflit à leur niveau avec un taux de 55%, et 7,5% qui ne trouvent pas que leurs managers peuvent résoudre les conflits à leur niveau. Et plus de 37,5 n'ont pas donné leur avis. Pour ceux ayant répondu « Non », leurs managers ne sont pas en mesure de résoudre les conflits qui leur sont présentés via les requêtes est liée à un manque d'initiative de résolution uniquement.

Figure 25 : le rôle du partenaire social



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

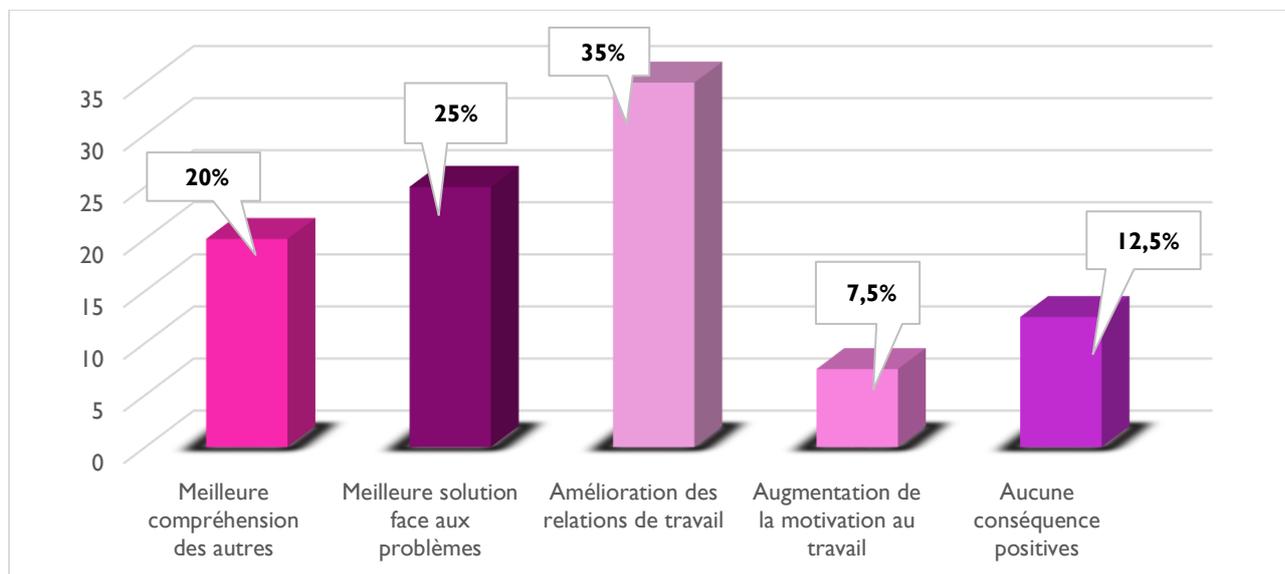
D'après les réponses des enquêtés, le rôle du partenaire social face aux conflits et de défendre le droit et l'intérêt des salariés avec un taux de 45%, et de trouver les meilleures solutions vues que le partenaire social participe à la négociation d'ordre sociale. Avec un taux

Chapitre 03 : Analyses et interprétation des données

de 35%, ensuite 20% des enquêtés qui ont dit que le rôle du partenaire social est d'intervenir aux profits des agents

Selon le code de travail, le partenaire est un groupement constitué dans le but de défendre les intérêts d'une catégorie caractérisée par une activité professionnelle.

Figure 26 : Les conséquences positives suites à des conflits



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

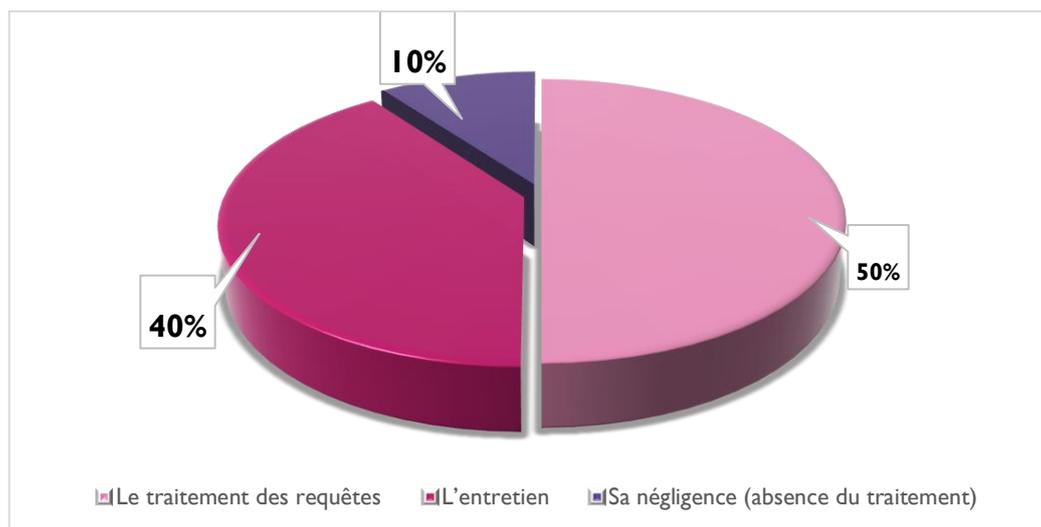
A la lecture de ces résultats, (figure n°25 et tableau n°01) nous remarquons que face aux aspects négatifs des conflits, certains aspects positifs émergent de ces derniers. Où 87.5% des employés de la SONATRACH ont observé des conséquences positives sur l'amélioration des relations de travail, de meilleures solutions face aux problèmes et l'augmentation de la motivation au travail. Tandis que 12,5% ne voient aucune conséquence positive à des conflits.

2.3 Les renseignements concernant la prévention des conflits au sein de l'entreprise SONATRACH

Cette dernière partie contient trois (03) question concernant la prévention des conflits

Chapitre 03 : Analyses et interprétation des données

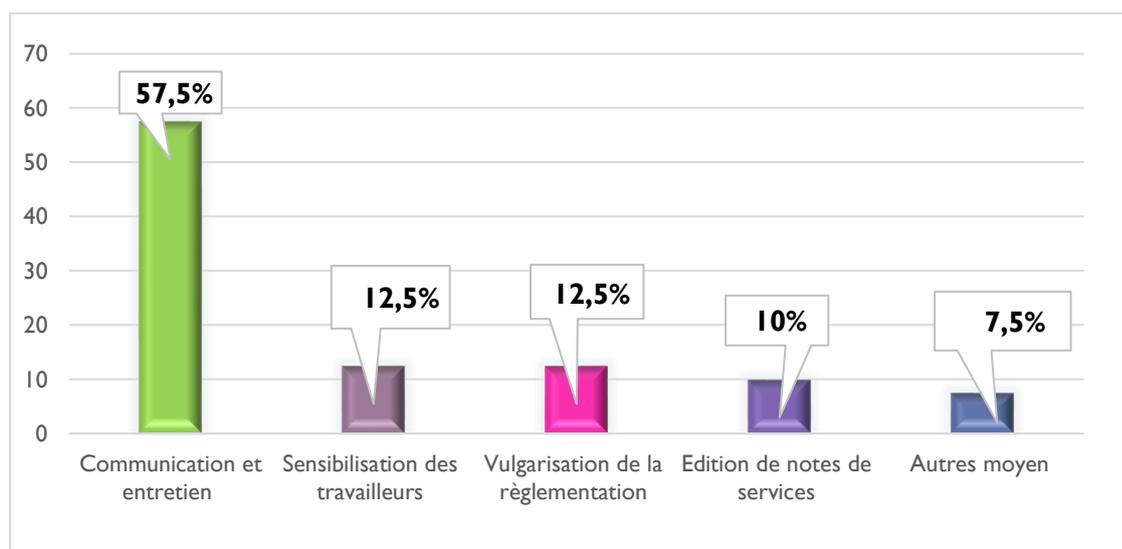
Figure 27 : Propositions concernant le règlement des conflits



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

Pour régler les conflits au travail, la **SONATRACH** fait appel au traitement des requêtes avec un taux de 50%, suivie par le recours à des entretiens selon 40% des répondants et enfin 10% estiment qu'il y'a une absence de traitement de la part de l'entreprise.

Figure 28 : Prévention de la survenance des conflits par l'entreprise



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

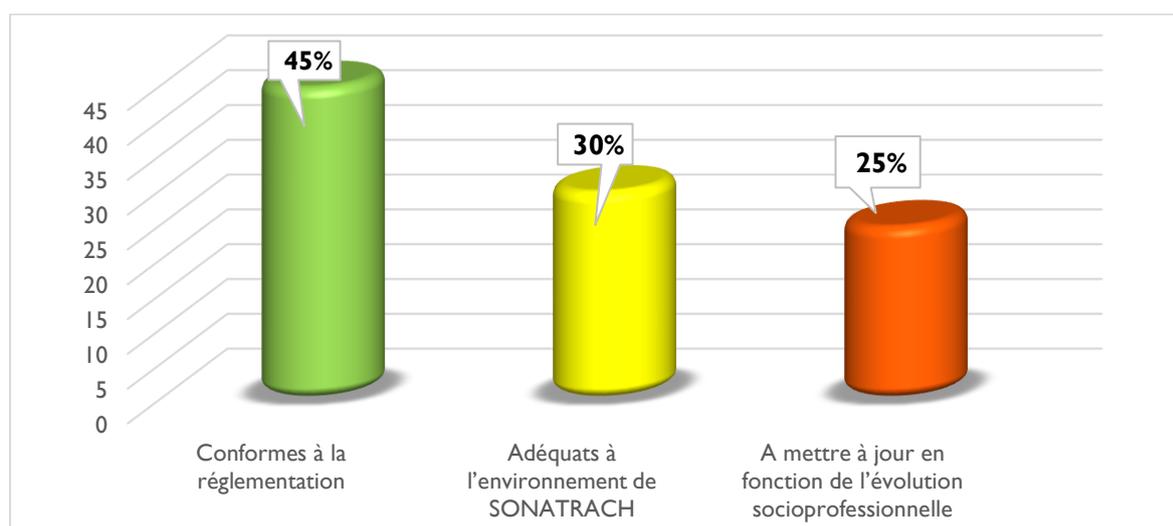
À la lecture de résultat de figure ci-dessus on remarque, que la grand majorité 57,5% des répondants pensent que l'entreprise favorise la communication et l'entretien afin de prévenir la survenance d'un conflit ensuite un taux de 12,5% qui est relative à la sensibilisation des travailleur et la vulgarisation de la réglementation des travailleurs , et 10% des enquêté qui

Chapitre 03 : Analyses et interprétation des données

pensent que l'entreprise favorise l'Édition de notes de service , enfin la minorité des salarié qui voient que aucune de ses moyens peuvent être favorisé par l'entreprise pour prévenir la survenance des conflit

Cela confirme le choix des enquêté sur la démarche la plus efficace à la résolution d'un conflit par la communication.

Figure 29 : Les moyens mis en place pour la prévention des conflits



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

À la lumière des résultats présentés dans le graph ci-dessus, la grande majorité des enquêtés estiment que les moyens de prévention sont à 45% conformes au règlement des conflits, 30% pensent qu'ils sont adéquats à l'environnement de SONATRACH, et 25% estiment qu'ils seraient avantageux de les mettre à jour en fonction de l'évolution socioprofessionnelle.

Chapitre 03 : Analyses et interprétation des données

1) Tableau de corrélation des données

Cette partie analyse le croisement entre différentes données préalablement collectées au travers des questionnaires. Ces résultats vont nous permettre d'approfondir nos constats et d'appuyer les résultats précédemment obtenus.

Tableau 01 : la répartition des catégories socioprofessionnelles par genre

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

Cadres Genre	Masculin		Féminin		TOTALE	
	F	%	F	%	T	%
Cadre supérieurs	2	5%	1	2.5%	3	7.5%
Cadres moyens	17	42.5%	12	30%	29	72.5%
Maitrise	2	5%	5	12.5%	7	17.5%
Exécution	1	2.5%	0	0	1	2.5%
Total	22	55%	18	45%	40	100

Ce tableau illustre la répartition du genre par catégorie socioprofessionnelle. Un taux de 55% de l'échantillon représente le sexe masculin qui est composé de 5% de cadres supérieurs et d'agents de maîtrise, de 2,5 % d'exécution et la majorité sont des cadres moyens avec un taux de 42.5%. Le reste soit 45% représente le sexe féminin constitué de 2,5% de cadres Supérieurs, 12.5% pour la maîtrise et le taux de 30% pour les cadres moyens.

De ce fait les réponses obtenus nous permettent de déduire que notre échantillon est composé d'une majorité de cadres moyens qui sont représentés à la fois par la gent masculine et féminine avec des taux quasi-similaire (42,5% hommes et 30% de femmes). Ce constat va nous permettre de mieux appréhender le phénomène des conflits au sein de l'entreprise et du système de prévention et de résolution de ce dernier.

Chapitre 03 : Analyses et interprétation des données

Tableau 02 : la situation de confrontation selon la catégorie socioprofessionnelle

Confrontation conflits aux Catégorie	Oui		Non		Totale	
	F	%	F	%	T	%
Cadre supérieurs	2	5%	1	2,5%	3	7.5%
Cadres moyens	17	42,5%	12	30%	29	72.5%
Maitrise	4	10%	3	7,5%	7	17.5%
Exécution	1	2,5%	0	0	1	2 .5%
TOTAL	24	60%	16	40%	40	100

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

Le tableau illustre un croisement entre la variable catégorie socio-professionnelle enquêtés et la variable taux de présence des situations de désaccord dans leur lieu de travail.

Nous remarquons un pourcentage de 40% des enquêtés qui stipulent ne pas avoir été confronté à des différents ou à des conflits dans leur lieu de travail. Suivant les 60 % des salariés qui ne nient pas être confronté où avoir été confronté à un désaccord ou un conflit au travail, les cadres moyens qui constituent la majorité de notre échantillon, représentent la catégorie ayant fait face le plus aux conflits avec un taux de 42,5%. Suivie par les agents de maîtrise avec 10% et enfin les cadres supérieurs avec 5%, une catégorie au sommet de la hiérarchie qui subit de ce fait moins de pression et ne perçoit pas d'ordres ou de directive d'un supérieur particulier qui ferait éventuellement montrer le niveaux des conflits

Ces variations dans l'existence de conflits au travail chez les salariés en fonction de leur catégorie socioprofessionnelle reviennent à la nature de leur travail et à leurs postes. Cette domination des cadres moyens vient du fait de leur position dans la hiérarchie, ils se retrouvent souvent confronté du fait de leur position autant qu'interface entre la direction et les employés de niveaux inférieurs ce qui peut les exposer à différents types de conflits.

Chapitre 03 : Analyses et interprétation des données

Tableau 03 : le types de conflits selon la catégorie socioprofessionnel

Cadres Confrontation aux conflits	Individuelle		Collectifs		Totale	
	F	%	F	%	T	%
Cadre supérieurs	2	5%	1	2.5%	3	7,5%
Cadres moyens	19	47.5%	10	25%	29	72.5%
Maitrise	4	10%	3	7.5%	7	17.5%
Exécution	1	2.5%	0	0	1	2.5%
TOTAL	26	65%	14	35%	40	100

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

D'après les résultats du tableau ci-dessous, sur les 40 personnes ayant été confrontés aux conflits, 65% indiquent qu'il s'agit de conflits individuels alors que 35% déclarent que leurs conflits sont collectifs. De sorte que 47.5% des cadres moyens déclarent avoir connu des conflits individuels et 25% ayant vécu des conflits collectifs.

Et un taux de 17.5% des conflits individuelle qui est réparties entre les cadres supérieurs 5% et maitrise 10% et exécution 2.5%, ainsi qu'un pourcentage de 10% qui indique le reste des conflits collectifs, qui est répartie entre les cadres supérieurs avec un taux de 2.5% et maitrise 7.5%

Ceci montre la supériorité des conflits individuels par rapport aux conflits collectifs. Cela est due à une différences personnalité, les objectifs contradictoires et communication inefficace

Il est important pour l'entreprise **SONATRACH** de mettre en place des mécanismes de gestion des conflits et favoriser une communication ouverte et encourager la collaboration.

Chapitre 03 : Analyses et interprétation des données

Tableau 04 : la fréquences des conflits selon le genre

Genre Fréquence	RARE		FREQUENT		TOTALE	
	F	%	F	%	T	%
Masculin	19	47.5%	3	7.5%	22	55%
Féminin	14	35%	4	10%	18	45%
Total	33	82.5%	7	17.5%	40	100%

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

Le tableau ci-dessous illustre la présence des conflits et leurs récurrences dans l'entreprise SONATRACH. La fréquence des conflits rares est de 82.5% tandis que les conflits fréquents sont de 17.5 %. Tel que, 47.5 % des conflits rares sont liés aux hommes contre 7.5% qui ont répondu que les conflits surviennent fréquemment.

Concernant les femmes, 35% soulignent que l'occurrence des conflits est rare, contre 10% qui soulignent qu'ils ont lieux de façon fréquente. De ce fait, nous pouvons déduire que les conflits dans l'entreprise **SONATRACH** surviennent rarement d'après notre échantillon.

Tableau 05 : la démarche de gestion selon la catégorie socioprofessionnelle

Cadres Démarche	Négociation		Médiation		Conciliation		Autres		Totale	
	F	%	F	%	F	%	F	%	T	%
Cadre supérieurs	1	2.5%	0	0%	0	0%	2	5%	3	7.5%
Cadres moyens	11	27.5%	4	10%	9	22.5%	5	12.5%	29	72.5%
Maitrise	2	5%	3	7.5%	0	0%	2	5%	7	17.5%
Exécution	0	0	0	0%	0	0%	1	2.5%	1	2.5%
TOTAL	14	35%	7	17.5%	9	22.5%	10	25%	40	100%

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

Chapitre 03 : Analyses et interprétation des données

Les résultats montrent que 35 % des interrogés indiquent que la négociation est la stratégie la plus utilisée, suivi par les autres stratégies qui concernent la requête avec un taux de 25%, suivie par la conciliation avec 22.5% et enfin la médiation avec un taux de 17.5%.

Ce tableau présente la relation entre la situation socioprofessionnelle et les stratégies adoptées. Suivant les catégories socioprofessionnelles, les cadres moyens qui sont les plus touchés par les conflits, stipulent que pour la prévention des conflits l'entreprise devrait avoir recours à la négociation avec un taux de 27.5%, suivie des requêtes avec 12.5% pour résoudre les conflits.

On en conclut que la stratégie de négociation et des requêtes sont les plus utilisés et adéquates pour la résolution des conflits au sein de la SONATRACH. Telle que la négociation consiste à trouver un terrain d'entente et à parvenir à un accord bénéfique entre les deux parties et la requête consiste à faire appel à un supérieur hiérarchique pour intervenir et trouver une solution aux conflits.

Conclusion

Dans ce dernier chapitre, nous avons pu présenter l'organisme d'accueil de l'entreprise **SONATRACH** suivie par les résultats que nous avons constatés à travers l'analyse par questionnaire destinée aux salariés de l'entreprise.

Cette partie a été consacrée aux résultats observés à travers la recherche empirique au sein de l'entreprise ce qui nécessite une recherche sur la correspondance entre les principes théoriques et les situations réelles. La méthode que nous avons adoptée consiste à collecter des données en distribuant des questionnaires aux employés. Malgré la petite taille de l'échantillon, nous nous sommes assurés de passer en revue chaque salarié interrogé ce qui a permis d'identifier la nature et les causes des conflits vécus dans leur milieu de travail, ainsi que les méthodes et stratégies adoptées pour atténuer leur multiplication. Cette analyse concrète, nous a permis à cet égard d'obtenir un ensemble de résultats précieux.

Notre recherche a démontré que la majorité des répondants croyaient qu'un conflit est un désaccord entre deux personnes résultant d'une divergence d'opinion due à des croyances ou à des goûts opposés. Que les conflits affectant la **SONATRACH** sont des conflits individuels et verticaux entre supérieurs et subordonnés dus à un manque de communication.

Ainsi, l'analyse des propositions a conduit à une identification de trois catégories de conflits qui surgissent à la **SONATRACH**, à savoir les conflits d'ordre interpersonnels qui sont les plus dominants, les conflits intergroupes et les conflits intragroupe. L'analyse des données a également permis d'identifier les principales sources de conflits d'ordre professionnel : une faible communication, manque d'honnêteté, personnalité non compatible et le stress au travail.

Dans le cas de la gestion des conflits, l'entreprise doit posséder des stratégies de résolution adéquates et compatibles avec le type et l'origine du conflit. Néanmoins, **SONATRACH** a, généralement, recours aux mêmes stratégies de résolution pour tous les conflits d'après les données collectées et de la confirmation de l'ensemble des enquêtés. Ceci dit, l'entreprise privilégie la requête comme démarche principale de résolution de conflit, en cas d'échec de cette dernière l'entreprise a recours à la négociation avec un accord réel qui permet un rééquilibrage du climat relationnel et apporte un changement constructif pour l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

La vie est construite sur des changements constants, parfois subtils, parfois à peine perceptibles et parfois dramatiques, entraînant des ruptures insupportables. Des situations qui peuvent provoquer des conflits. Ainsi, les conflits sont devenus les principaux moteurs de l'évolution humaine. Le dépassement des conflits est un sujet qui peut être discuté au sein de l'entreprise. Cette situation montre que les dirigeants refusent de faire face à ce qui est inévitable les conflits existent, même si nous essayons de les ignorer. D'ailleurs, la gestion des conflits est l'une des tâches les plus délicates pour les chefs d'entreprise en raison de la complexité de l'élément humain et de la difficulté à arriver à un accord à l'amiable qui satisfait les deux parties du conflit.

Au cours de notre travail et nos recherches sur la prévention et la gestion des conflits au travail, nous constatons que les conflits sont un phénomène présent dans les organisations, et existent même si on essaie de les ignorer. Leurs prises en charge est importante pour éviter des conséquences qui pourraient nuire au bien-être des employés et de l'entreprise. Par conséquent, afin d'éviter les conflits, il est nécessaire d'assurer une bonne communication entre les deux parties, afin de maintenir le respect entre les interlocuteurs, qu'ils expriment leurs doléances et d'assurer le bon déroulement des négociations. Comme nous l'avons vu dans ce travail, un conflit mal géré est une source de perte de temps et de performance qui peut être fatale aux personnes, à la collaboration d'équipe, et une source de stress, d'inconfort et de confusion pure et simple.

Le but de cette recherche est de sensibiliser sur la réalité des conflits au travail et de comprendre la démarche de prévention mais aussi de gestion des conflits au sein des entreprises. A cet effet, nous avons mené une enquête auprès de la **SONATRACH** district de Bejaia. Afin de mieux comprendre notre sujet, nous avons posé la problématique suivante, quelles sont les précautions, les mécanismes et les solutions définies par l'entreprise **SONATRACH** pour résoudre les conflits rencontrés ?

La réponse à cette question dépend de deux hypothèses, que nous avons analysées et vérifiées au niveau de la société **SONATRACH** auprès d'un échantillon de salariés que nous avons interrogés. Suivant les différents résultats obtenus, ces derniers nous permettront d'affirmer ou d'infirmer celles-ci.

A partir de l'analyse et de l'interprétation des tableaux et des résultats obtenus, basés sur l'enquête de terrain menée, nous pouvons discuter les hypothèses suivantes :

Conclusion générale

- **La première hypothèse** intitulée « la bonne gestion des conflits influence positivement sur les conditions de travail dans l'entreprise » a été confirmée. En effet, la naissance de la résolution de conflits peut avoir autant d'effets positifs que négatifs sur les entreprises. La SONATRACH encourage ses managers à trouver des solutions constructives aux causes de désaccord ou de conflit, améliorant ainsi les moyens et les conditions de travail, et de même le personnel interrogé l'a confirmé. Ainsi, le conflit lui-même n'est ni constructif ni destructeur, mais ce qui peut changer son impact, c'est la façon dont on gère le conflit et l'expertise que l'on a dans la résolution et la prévention des conflits. Son effet dépend donc de la façon dont il est résolu.

- **La deuxième hypothèse** intitulée « La lenteur du traitement des demandes de doléances (conflits) affecte négativement son traitement. » a également été confirmée. Lorsque les doléances ne sont pas traitées rapidement, les conflits ont tendance à s'aggraver et les parties impliquées ressentent de la frustration. L'attente prolongée peut engendrer de l'anxiété et de l'impatience, ce qui peut rendre la résolution du conflit plus difficile. D'après le personnel enquêté, la plupart des salariés n'était pas convaincu de la réponse donnée alors que le traitement des demandes prend plus de trois semaines et cela est dû à l'ambiguïté des textes réglementaires.

En conclusion, la gestion et la prévention des conflits au travail sont essentielles pour maintenir un environnement de travail harmonieux et productif. Les conflits peuvent entraîner des tensions, une baisse de la productivité, une détérioration des relations interpersonnelles et une mauvaise ambiance générale. En adoptant des stratégies envisagées, il est possible de résoudre les conflits de manière constructive et de les prévenir à l'avenir. Suivant les résultats obtenus de notre enquête, nous constatons que l'entreprise rencontre plus des conflits individuels par contre les conflits collectifs sont rares. **SONATRACH** privilégie la requête en premier lieu comme démarche à suivre afin de régler ses conflits, réputé pour être très efficace. La requête consiste à traiter directement un problème ou une préoccupation avec la personne concernée, dans le but de trouver une solution satisfaisante.

Comme tout travail de recherche, nous avons également rencontré des difficultés qui nous ont empêchés d'approfondir notre travail. Parmi les obstacles auxquels nous avons été confrontés, le temps limité pour la période de stage d'un mois, nous aurions aimé avoir plus de

Conclusion générale

temps pour pouvoir assister à des situations conflictuelles et voir comment la SONATRACH intervient et gère de telles situations afin que nous puissions enrichir nos recherches.

Une autre difficulté à laquelle nous avons été confronté, est que l'entreprise a limité le nombre d'interrogés ce qui a donné lieu à un échantillon réduit (60 salariés). Alors que pour la réussite de ce travail, l'avis de tous, ou du moins de plus de la moitié des travailleurs aurait permis l'accès à plus d'informations. Lors de la collecte, nous avons pu recueillir que 40 questionnaires, cela est dû au fait que la majorité des travailleurs étaient en missions. De ce fait la généralité de nos résultats devient impossible et réduit ces derniers aux répondants uniquement.

Cependant, la réalisation de ce travail nous a permis d'acquérir beaucoup de connaissances sur les conflits au travail, ce qui nous aidera dans insertion professionnelle.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage

1. AUDEBERT PATRICK, La négociation, Edition d'organisation, paris, 1995.
2. BREARD, PASTOR, « gestion des conflits », liaisons, Paris, 2000,
3. CHRISTOPH BARMeyer , DE JEAN-LOUIS MAGAKIAN , XAVIER BOUZiat, ALBERIC HOUNOUNOU, SEVERINE LE LOARNE, «50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines », France, édition : Bréal, 2003
4. COURET.A, IGALENS.J, « L'audit social », édition : PUF, Paris, 1988,
5. CARRE CHRISTOPHE, « sortir des conflits avec les autres », Eyrolles, Paris, 2004,
6. DOLAN SHIMON L, GOSSELIN ERIC, CARRIERE JULES, LAMOUREUX GERALD. BOUCHERVILLE, « psychologie de travail et de comportement organisationnels, 02 édition », Gaétan Morin, Canada, 2002
7. DOLAN.S. L, LAMOUREUX.G, « Initiation à la psychologie du travail », Boucherville, Gaétan Morin, 1990
8. ERIC GOSSELIN, SIMON L. DOLAN, DENIS MORIN, « aspect humains des organisations, 5ème édition », Chenelière, 2017
9. DON HELLRIEGEL, JOHN W. SLOCUM « Management des organisations », de Boeck Université, Bruxelles, 1992,
10. IGALENS.J, LOIGNON.C, « prévention les conflits et accompagner les changements », paris, édition : maxima, 1997,
11. J.G.March , « *Les organisations* », édition d'Organisation, Paris, 1991.
12. JONATCH MARY, « Théorie des organisations », édition de BOECK, paris, 2000,
13. J.R. SCHERMERHORM, J.G. HUNT. R.N.OSBORN, C.D. BILLY, Comportement humain et organisation, ERPI, 2006,
14. JACQUES IGALENS, JEAN-MARIE PERETTI, « audit social meilleures pratiques, méthodes, outils », édition Eyrolles, Paris, 2016,
15. JEAN POITRAS, FREDERIC MOISAN, SOLANGE PRONOVOST « gestion des conflits au travail « les éditions Québec-livres, **2018**
16. LASCoux Jean-Louis, « pratique de médiation », édition ESF, 2001, paris,
17. LANDER HUBERT, « le guide des relations sociales dans l'entreprise », édition Eyrolles, 2007,

Bibliographie

18. MOHAMMED NASR-EDDINE KORICHE, « Justice et règlement des conflits du travail en Algérie », L'Année du Maghreb, III | 2007.
19. MARSAN.C, « Gérer les conflits de personnes : de management d'organisation », Dunod, Paris, 2005,
20. PICARD DANIELLE, « la vielle sociale, collection gestion », édition Vuibert, Paris, 1991,
21. SEYDOU KAMISSOKO, « Guide méthodologique de PGC », édition Kita, 2008,
22. SHEMERHORU JOHN, et Autres, Comportement humain et organisation, Edition, Village Mondiale, Paris, 2001,
23. TEULON FREDERIC, « changement social et conflits », édition Mame, paris, 2000,
24. STÉPHANIE DEMOULIN, « psychologie de la médiation et de la gestion des conflits », édition Mardaga, 2021,
25. THIERRY GARBY, « la gestion des conflits », édition Economica, 2004,
26. VINCENT DE BRIANT ET YVES PALAU, « *la médiation* », paris,
27. YVAN POTIN, La gestion des conflits, éd Creg, 2008- 2009, Paris

Autres documents

- Code du travail, édition Berti, Alger, 2001,
- Article 5 du droit du travail
- Article 32 du code de travail

Annexes

Annexe

Annexe 01

Questionnaire :

Ce questionnaire est élaboré dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention d'un Master en Management des ressources humaines, dont le thème porte sur la **gestion et la prévention des conflits au travail - Cas de SONATRACH BEJAIA**.

Afin de collecter les informations nécessaires à la réalisation de ce travail, le présent questionnaire est destiné aux salariés de **la SONATRACH**, Direction Régionale de Bejaia. Ainsi, nous vous demandons de bien vouloir porter vos réponses avec précision.

Il nous semble utile de vous rassurer que **l'anonymat** soit garanti et que les informations collectées ne seront utilisées que pour des fins purement scientifiques.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité pour que notre étude atteigne son cadre objectif et scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et vous prions de croire en l'expression de notre grand respect.

I) - données socioprofessionnelles concernant le répondant :

-Genre :

Masculin

Féminin

-Tranche d'âge :

20-29

30-39

40-49

50-59

60 et +

-Niveaux d'instruction :

✓ Primaire

✓ Secondaire

✓ Moyen

✓ Universitaire

-Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre supérieur

Cadre moyen

Maîtrise

Exécution

-Ancienneté : années

Annexe

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

NB : choisissez une pour plusieurs repenses

1- Selon vous, y'a -il une différence entre un conflit et un différend de travail ?

Oui Non

Si oui, la quelle ?

.....
.....

2 - Que représente un conflit pour vous ?

- ✓ Un désaccord entre les salariés et la direction
- ✓ Une incompatibilité d'objectifs et d'intérêts
- ✓ Un malentendu entre deux agents

3 - Sur votre lieu de travail, vous avez été face à des conflits :

Collectif individuel

4- Avez-vous déjà vécu un conflit au travail ?

Oui Non

Commentez ?

.....
.....

5- Quelle est leur fréquence ?

Rare Fréquent

6- A quels types de conflits vous faites face le plus souvent

- ✓ Interpersonnels
- ✓ Intra-personnelles
- ✓ Intergroupes
- ✓ Intragroupe

Annexe

7- Quelle sont les causes majeures pouvant déclencher un conflit ?

- ✓ Personnalité non compatible
- ✓ Manque d'honnêteté et d'ouverture
- ✓ Stress au travail
- ✓ Une faible communication

8- Avez-vous déjà soumis un conflit de droit pour règlement ?

Oui Non

Si oui, a-t-il été résolu selon votre convenance ?

.....

9- S'il n'était pas résolu, quelle était votre réaction et quelle était la démarche que vous aviez suivie ?

.....
.....

10- Quelle conséquences négatives avez-vous observé suite à ces conflits ?

- ✓ Des personnes ont quitté l'organisation (mutation)
- ✓ Maladie
- ✓ Attaque personnelle
- ✓ Absentéisme

11- En cas de différend de travail, vous préférez le résoudre par le biais d'une :

Requête Intervention d'un membre du syndicat

Expliquez votre choix :

.....
.....

12- Pensez-vous que votre demande (requête) sera prise en considération ?

Oui Non

Annexe

13- Dans l'affirmative, quel est le délai réservé au traitement de votre requête ?

Une semaine Deux semaines
Trois semaines Plus de trois semaines

Ce délai, est à votre avis due à :

- ✓ Ambiguïté des textes règlementaires
- ✓ Interprétation négative de ces textes
- ✓ Procédure de traitement non adaptée

14- La réponse qui vous a été donnée été -t-elle convaincante ? Oui Non

15- Selon vous quelle est la démarche la plus efficace à la résolution de votre conflit (proposez) ?

.....
.....
.....
.....

16 - Pensez-vous que les responsables managers sont en mesure de résoudre les conflits à leurs niveaux ?

Oui Non Sans avis

Si non, pourquoi

17- Selon vous, quel est le rôle du partenaire social face aux conflits ?

.....
.....

18 - Quelle conséquence positive avez-vous observé suite à des conflits ?

- ✓ Meilleure compréhension des autres
- ✓ Meilleure solution face aux problèmes
- ✓ Amélioration des relations de travail
- ✓ Augmentation de la motivation au travail
- ✓ Aucune conséquence positive

Annexe

19- Pour traiter et régler un conflit, la règle générale appliquée est :

Le traitement des requêtes

L'entretien

Sa négligence (absence de traitement)

20- Afin de prévenir la survenance d'un conflit, l'Entreprise favorise la :

Communication et entretiens

Sensibilisation des travailleurs

Vulgarisation de la réglementation

Edition de notes de service, circulaires, ...

Aucun de ces moyens

21- Les moyens mis en place pour la prévention et le règlement des conflits sont -t-ils ?

Conformes à la réglementation

Adéquats à l'environnement de SONATRACH

A mettre à jour en fonction de l'évolution socioprofessionnelle

Annexe

Annexe 02 différents définition (document interne de l'entreprise)



N°: TRC/EXL/RTC/SDF/ADS/2018

2/10

Glossaire:

Requête	Une réclamation écrite introduite par le travailleur auprès de sa hiérarchie comportant une ou plusieurs doléances
Différend individuel de travail	Tout désaccord, opposant un travailleur à l'Entreprise sur l'exécution de la relation de travail liant les deux parties
Conflit individuel de travail	Tout différend qui n'est pas résolu dans le cadre des procédures de règlement interne.
<u>Responsable hiérarchique habilité</u>	Tout responsable hiérarchique du travailleur, investi du pouvoir décisionnel, conformément aux délégations de pouvoirs qui lui sont conférées.
Directeur d'unité	N+1 du <u>Responsable</u> hiérarchique habilité
Responsable hiérarchique Supérieur	N+1 du Directeur d'Unité.
Procès-verbal de conciliation (PVC)	Document écrit, établi par le bureau de conciliation (<u>inspection de travail</u>), faisant ressortir l'accord des parties, sur tout ou partie du <u>conflit</u> .
Procès-verbal de non conciliation (PVNC)	Document écrit, établi par le bureau de conciliation (<u>inspection du travail</u>), consignait la position des deux parties, après échec de la tentative de conciliation.
Dossier de fond	Ensemble des documents afférents au différend <u>ou conflit</u> comportant entre autre la position de l'Entreprise.
Journée ouvrable	Journée consacrée au travail, dans un système normal de travail. <u>Tous les</u> jours de la semaine sont des journées ouvrables sauf le jour de repos hebdomadaire et les jours chômés et payés

Annexe

Annexe 04

Annexe

TITRE X : PREVENTION ET REGLEMENT DES CONFLITS INDIVIDUELS DE TRAVAIL

Article 339 :

Constitue un conflit individuel de travail tout différend de travail, opposant un agent salarié à l'Entreprise, sur l'exécution de la relation de travail liant les deux parties, si ce différend n'est pas résolu dans le cadre des procédures internes de règlement.

Article 340 :

En cas de conflit, le travailleur soumet le différend au supérieur hiérarchique habilité, qui est tenu de lui répondre dans les cinq (05) jours ouvrables qui suivent la date de la saisine.

Article 341 :

Si le conflit n'est pas résolu à ce niveau, le travailleur saisit le Directeur de l'Unité, qui est tenu de lui répondre dans les dix (10) jours ouvrables qui suivent la date de la saisine.

Article 342 :

Si le conflit persiste, le travailleur saisit le responsable hiérarchique supérieur, qui est tenu de lui répondre dans les douze (12) jours ouvrables qui suivent la date de la saisine.
Si l'agent est reçu, il peut se faire assister par un représentant des travailleurs.

Article 343 :

Après épuisement des différentes procédures internes, le travailleur peut saisir l'inspection du travail territorialement compétente.

Tables des matières

Remerciements.....
Dédicaces
Liste des abréviations.....
Liste des tableaux
Liste de figure
Sommaire
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Les conflits au travail.....	5
Introduction	6
Section 01 : conflit au travail.....	7
1) Définition des concept clés.....	7
2) Les sources du conflit.....	8
2.1 Les sources liées au fonctionnement de l'organisation	9
3) Les phases d'un conflit	10
Section 02 : les caractéristiques de conflit.....	12
1) Les formes des conflits.....	12
2) La nature du conflit	13
3) Typologie des conflits.....	14
4) Les causes des conflits.....	16
5) Conséquences des conflits.....	16
Conclusion.....	18
Chapitre 2 : La gestion et la prévention des conflits	19
Introduction	20
Section1 : la prévention des conflits.....	21
1) Définition De la Prévention	21
2) La Démarche de prévention	21
3) Les outils de prévention.....	23
Section 2 : gestion des conflits	25
1) Les méthodes de résolution des conflits	25
2) La gestion des conflits selon la réglementation algérienne.....	35
Conclusion.....	42
Introduction	44
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de recherche.....	45
1)Historique et organisation de la direction régionale de Bejaia (DRGB) :	45

2) Présentation de l'organigramme de la direction régionale de Bejaia	45
3) Méthodologie de recherche.....	51
Section 2 : Analyse et interprétation des données	54
1) Les caractéristiques de la population d'étude	54
2) Les renseignements concernant la démarche de prévention et de gestion des conflits.....	58
Conclusion.....	82
Conclusion générale	83
Bibliographie.....	87
Ouvrage
Annexes
Résumé

Résumé

La gestion des conflits fait partie de la réalité de toute organisation et présente un défi permanent pour les gestionnaires chargés de résoudre les conflits. Bien que les facteurs qui expliquent l'émergence d'un conflit et son impact sur les personnes et les entreprises soient variés et complexes.

Étant donné les conséquences que peuvent avoir les conflits à la fois fonctionnelles et dysfonctionnelles, il est essentiel que les administrateurs explorent diverses démarches et modes de gestion des conflits. Une gestion efficace des conflits au sein des entreprises est indispensable.

Cette étude donne un aperçu des différents types de conflits au sein de la **SONATRACH** Bejaia, leurs origines et les modes de résolution de ces derniers.

ملخص

تعد إدارة الصراع جزءًا من واقع أي منظمة وتشكل تحديًا مستمرًا للمديرين المكلفين بحل النزاع. على الرغم من أن العوامل التي تفسر نشوء الصراع وتأثيره على الأفراد والشركات متنوعة ومعقدة. بالنظر إلى العواقب التي يمكن أن تترتب على الصراع الوظيفي والمختل، فمن الضروري أن يستكشف المسؤولون أساليب وطرق مختلفة لإدارة الصراع. الإدارة الفعالة للنزاعات داخل الشركات أمر ضروري. تقدم هذه الدراسة لمحة عامة عن الأنواع المختلفة للصراعات داخل سوناطراك بجاية وأصولها وطرق حلها

The summary

Conflict management is a part of the reality of any organization and presents a challenge for managers tasked with solving conflict. Although the factors that explain the emergency of a conflict and its impact on people and businesses are varied and complex.

Given the consequences that both functional and dysfunctional conflict can have. It is essential that administrators explore various approaches and ways of managing conflicts. Effective management of conflicts within companies is essential.

This study gives an overview of the different types of conflicts within **SONATRACH** Bejaia, their origins and the methods of resolving them.