

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Thème

La gestion des conflits collectifs de travail
Cas pratique : l'entreprise ALCOVEL SPA
d'AKBOU

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de master en
Sociologie de travail et des ressources humaines

Réalisé par l'étudiante

Messouci kafia

encadré par

M^{me} Mandi Lila

Année Universitaire

2012-2013

Remerciement :

D'abord je remercie dieux le tout puissant de m'avoir donné le courage et la chance de poursuivre mes études

Je remercie mes parents de m'avoir soutenue toute au long de ma scolarité et de m'avoir appris la valeur des études

Je remercie mon frère qui met d'une aide précieuse et qui est toujours là quand j'ai besoin

Je remercie beaucoup ma promotrice madame MANDI qui m'a beaucoup aidé tout au long de l'élaboration de mon travail

Je remercie tout ceux qui m'ont aidé à élaborer ce modeste travail

Dédicace :

Je dédie ce travail a tout ceux qui le liron

A mon père hacene qui ma beaucoup aider tout au long de mes études

A ma mère Nora que je remercie pour l'éducation qu'elle ma donné

A mon frère Jugurtha dont je suis très fière

A toutes ma famille

A tout mes amis de la fac

Table des abréviations :

Numéros	Abréviation	signification
1	SPA	Société par action
2	BTNA	Best alternative to a negotiated agreement (la meilleure alternative pour un accord négocié)
3	MARC	Mode alternatif de résolution des conflits
4	P	permanant
5	T	temporaire
6	PDG	Président directeur général
7	DAF	Direction administration et finance
8	ADM	Direction administration et maintenance
9	S/DHS	Sous direction hygiène et sécurité
10	S/ DRH	Sous direction ressources humaines
11	S/DHS	Sous direction hygiènes et sécurité
12	S/DFC	Sous direction finance comptabilité
13	D.APPROS	Direction approvisionnement
14	S/D APPROS	Sous direction approvisionnement
15	S/D COMM	Sous direction communication
16	DPM	Direction production et maintenance
17	MTN	maintenance
18	UGTA	Union générale des travailleurs algériens

Table des figures :

Numéros	Titre	Page
1	Evolution du climat social dans une entreprise	39

Table des tableaux :

Numéros	Titres	Page
1	Effectif par structure	65
2	Effectif par catégorie socioprofessionnelle	66
3	La composition de l'échantillon selon la catégorie d'âge	71
4	La composition de l'échantillon selon le sexe	72
5	La composition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	72
6	La composition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	73
7	La composition de l'échantillon selon l'ancienneté	73
8	La composition de l'échantillon selon le salaire mensuel	74
9	Présence de tensions au travail selon le sexe	75
10	Présence de tensions au travail selon la catégorie socioprofessionnelle	75
11	Présence de tensions au travail selon l'ancienneté	76
12	Les tensions qui aboutissent à des conflits collectifs	77
13	Est-ce les tensions de travail qui sont la principale cause des conflits collectif de travail	78
14	Les formes de conflits collectifs qui apparaissent souvent	79
15	Les causes de l'arriver au stade du conflit collectif selon la catégorie socioprofessionnelle	80
16	La nature des conflits collectifs selon la catégorie socioprofessionnelle	81
17	Les causes des conflits collectifs	82

18	La conformité de la grève face à la législation de travail	83
19	Fréquence des victimes de sanctions face à une grève	83
20	genre de sanction de sanction face à une grève	84
21	Réaction de la direction face aux conflits collectifs selon la catégorie socioprofessionnelle	85
22	Les stratégies de gestion des conflits collectifs	86
23	Possibilité de négociation du conflit lors de l'utilisation de la négociation comme stratégie	87
24	Les négociateurs du conflit	88
25	Les attitudes que peuvent avoir les salariés face à la résolution du conflit collectif par une autre méthode que la négociation	89
26	Fréquence de l'intervention des syndicats lors d'un conflit collectif	90
27	genre d'intervention que le syndicat fait lors d'un conflit collectif	91
28	Les situations où le syndicat permet la résolution du conflit collectif	92
29	La stratégie qui met définitivement fin au conflit collectif selon la catégorie socioprofessionnelle	93
30	Possibilité de satisfaction des parties en conflit après l'accord	94
31	Résultat du conflit collectif	95

Sommaire

Introduction générale

❖ **Chapitre I. : le cadre méthodologique**

1- Les raisons du choix du thème.....	03
2- L'intérêt du thème.....	03
3- Les études antérieurs.....	03
4- La problématique.....	08
5- Les hypothèses.....	11
6- La discussion des hypothèses.....	11
7- La définition des concepts.....	12
8- Méthode et technique utilisé.....	15
9- L'échantillonnage.....	16

❖ **Chapitre II. : l'aspect théorique du conflit de travail**

I. la prévention des conflits collectifs de travail.....	18
1- les notions juridiques.....	18
2- la gestion sociale d'entreprise.....	18
3- l'alarme sociale.....	19
4- les deux modes de prévention des conflits.....	19
II. Le conflit de travail.....	20
1- Les origines des conflits.....	20
2- Les points de départ des conflits.....	21
3- Les formes de conflits.....	22
4- Les types de conflits.....	24
5- Les causes de conflits.....	26
6- Les conséquences des conflits.....	27
7- Les stratégies d'acteurs face aux conflits.....	28
8- La nécessité du conflit.....	31
9- La dynamique du conflit collectif de travail.....	31

10-les cellules de gestion de crise.....	40
11-La communication pendant un conflit.....	40
I. Le syndicat.....	41
1- La création du syndicat.....	41
2- Le rôle du syndicat.....	41
II. L'exercice du droit de grève	
1- Des conditions générales de l'exercice du droit de grève.....	42
2- L'approbation de la grève par le collectif.....	42
3- Le préavis de grève.....	43
4- La protection du droit de grève.....	43
5- L'entrave a la liberté de travail.....	44
❖ Chapitre III. La gestion du conflit collectif de travail	
I. La négociation.....	45
1- Négociation réaliste et irréaliste.....	46
2- Négociation distributive et intégrative.....	47
3- Les conditions nécessaires pour la réussite de la négociation.....	48
4- Les trois issues : résoudre, recréer et créer une autre relation.....	49
5- Les principes de la négociation des conflits.....	50
6- Négocier sur les intérêts et non sur les positions.....	50
7- La BTNA.....	50
8- Les techniques de négociation.....	51
9- La mise en œuvre de la négociation.....	52
10-L'offre de négociation.....	52
11-structurer la négociation.....	53
12-le déroulement de la négociation.....	53
13-terminer la négociation.....	54
II. Les méthodes alternatives.....	55
1-La conciliation.....	55
2-La médiation.....	56

3-L'arbitrage.....	57
III. Notions juridique à la résolution de la grève.....	58
1- Des conditions générales.....	58
2- La commission nationale d'arbitrage.....	59
3- Des sentences arbitrale.....	60
4- Dispositions pénales.....	60
❖ Chapitre quatre : les conflits collectifs de travail chez ALCOVEL	
I. Présentation du terrain d'étude.....	62
1- Les domaines de l'étude.....	62
2- Présentation de l'entreprise ALCOVEL SPA.....	62
II. Analyse et interprétation des résultats de l'étude.....	71
1- Les caractéristiques de la population d'étude.....	71
2- Analyse des résultats d'étude.....	75
3- Interprétation des résultats d'étude.....	98

Conclusion générale

Listes bibliographique

Annexes

Introduction générale

quels que soient notre milieu social ou professionnel, nos valeurs personnelles et nos représentations, nous sommes tous confrontés à des incompréhensions, des désaccords, des tensions ou des crises relationnelles dans notre milieu sociale ou professionnelle. Le conflit est partout, complexe, et multiformes et nous ne savons pas toujours quel sens lui accorder, ni quelles solutions mettre en œuvre pour y faire face de façon constructive¹.

L'entreprise est un milieu d'interaction sociale réunissant des personnes ayant des points de vue, des valeurs, des expériences, et intérêts contradictoire... Ses divergences font surgir au grand jour les conflits de travail qui sont un moyen comme un autre d'atteindre les buts que les salariés se fixent.

Un conflit collectif de travail est connu par le grand public par la grève qui oppose d'une part les salariés qui cessent collectivement de travailler en appuyant des revendications et d'autre part l'employeur. Le droit de grève fait partie des droits fondamentaux des salariés s'il est exercé dans le cadre de la législation de travail.

Tout conflit collectif de travail est nécessairement précédé de tensions, alors que les tensions même fortes ne débouchent pas automatiquement sur un conflit. Le conflit peut apparaître comme une manifestation de l'échec de la politique de régulation des relations sociales. De là à dire que le conflit doit être évité toujours et à tout prix se n'est pas possible car le conflit peut être à l'origine d'un changement de la situation de l'entreprise.

Les origines des conflits peuvent être internes au fonctionnement intellectuel de l'individu, d'autres naissent du fait des relations interpersonnelles des enjeux de pouvoir et des divergences d'intérêts et d'autre relèvent des problèmes organisationnel. Le conflit naît de la passivité des acteurs, c'est-à-dire contrôler insuffisamment les comportements des salariés.

Le conflit est un élément positif de la vie de tout groupe, son lui on ne saurait pas forcer de penser au delà des limites du quotidien et de la routine, comme il peut être négatif s'il n'est pas pris en charge d'une manière constructive.

Résoudre un conflit de travail est une mission délicate qui demande de revenir aux sources du conflit et aux effets sous-jacents qui sont à l'origine des tensions, si un conflit collectif de

¹ Carré Christophe, **sortir des conflits avec les autres**, édition éyrolles, paris, 2004, p.7.

Introduction générale

travail n'est pas résolu d'une manière objective c'est-à-dire il n'y aurait ni gagnant, ni perdant, il risque de surgir.

L'objectif de cette étude est de faire prendre conscience de la réalité des relations sociales en entreprise, d'identifier les motifs, les enjeux et les acteurs. Je préconise deux axes d'analyse complémentaire, l'axe chronologique ou diachronique qui relève de l'enchaînement des événements, et l'axe synchronique qui met en évidence les interactions éventuelles entre les divers acteurs à un moment donnée.

Pour aborder mon thème de recherche qui est la gestion des conflits collectifs de travail, j'ai composé le travail en quatre grands chapitres :

Le premier chapitre qui est centré au tour de la méthodologie de recherche.

Le deuxième chapitre qui aborde les différentes méthodes de prévention des conflits collectifs, des généralités sur les causes du déclenchement des conflits, le rôle du syndicat au sein de l'entreprise et l'exercice du droit de grève.

Le troisième chapitre qui analyse les méthodes et stratégies de gestion des conflits collectifs de travail.

Le quatrième chapitre qui englobe l'étude pratique faite sur le terrain au sein de l'entreprise « ALCOVEL » SPA d'AKBOU.

1 -Les raisons du choix du thème :

J'ai choisi de travailler sur le thème de la gestion des conflits collectifs au travail pour les raisons suivantes :

1-peux de thèses on était réalisés sur se thème au sein de notre université.

2-c'est un thème très important on sociologie de travail car le conflit peut être un désordre comme il peut être à l' origine du fondement de l'ordre de la société.

3-la gestion des conflits fait aussi parti des missions du sociologue de travail et du gestionnaire des ressources humaines.

2- L'intérêt du thème :

Toute entreprise se trouve confronté a des situations de tensions et de Désaccords quotidiennement alors ma recherche va me permettre de savoir comment se fait la gestion des conflits collectifs au travail afin d'arriver a un accord amiable.

3- Les études antérieures :

1-3-L'approche matérialiste :

Pour Karl Marx le conflit est inscrit dans la nature même du social et procède du caractère essentiellement contradictoire des rapports de production.les conflits sociaux historiquement important sont donc tous ramenés à des conflits de classes définis par la propriété ou la non propriété des moyens de production¹

L'employeur et l'employé disposés sur l'échiquier du marché et faisait usage de leurs ressources particulières : le capital d'un côté, la force de travail de l'autre. L'histoire qui nous est contée est celle de la confrontation directe et inéluctable entre des intérêts contraires : le travail est la source de la valeur. Pour préserver dans sa logique d'accumulation et s'assurer de son profit, l'entrepreneur est obligé d'exploiter le travail impayé, soit encore de payer le travail a un prix inférieur a sa valeur réelle².

Marx a fait de la lutte des classes l'unique moteur de tout changement. Cette analyse a ouvert la voie à la recherche de facteurs structuraux du changement social (la lutte des classes résulte

¹ Boudon Raymond et les autres, **dictionnaire de sociologie**, édition Larousse, paris, 1999, p 42.

² Segerstin Denis, **sociologie de l'entreprise**, édition Armand Colin, paris, 1992, p.28.

des contradictions structurales de la société) ; elle insiste sur la dimension endogène du changement : tout ensemble social produit des éléments qui vont servir à sa propre transformation.

Le marxisme analyse le mouvement continu de l'histoire selon une dialectique, c'est-à-dire ; l'enchaînement de régimes sociaux se succèdent selon la loi des oppositions, le passage de l'un à l'autre s'opèrent par la rupture violente, par révolution. Les conflits ouvrent la voie aux transformations sociales, ils peuvent permettre surtout s'ils prennent une forme violente de renverser une situation ressentie comme injuste. La succession des modes de production s'explique par le conflit social entre deux classes.

C'est par la négociation du capitalisme que l'homme surmontera la particularité et la servitude auxquelles le condamne le système de la propriété privée. La substitution d'un régime à un autre. Elle a une valeur supra-politique, elle marque le saut de la nécessité à la liberté. Et le capitalisme est supposé conduire, par son évolution spontanée, à cet événement initiateur d'une ère nouvelle¹.

2-3- L'approche culturaliste :

Dans *économie et société* Weber définit la lutte comme « une relation sociale pour autant que l'activité est orientée d'après l'intention de faire triompher sa propre volonté contre la résistance du ou des partenaires ». la concurrence y fait figure de lutte pacifique et la sélection y est assimilée à une lutte pour l'existence qui oppose les uns aux autres, sans l'intention significative de lutte, les individus ou les types humains en vue de leurs chances de vie ou de survie s'ils admettent que toute lutte conduit à une sélection, Weber affirme en revanche que « n'importe quelle sélection sociale n'est pas une lutte »² Weber distingue trois types de stratification : les classes sociales proprement dites, la hiérarchie des statuts sociaux, et enfin la hiérarchie des pouvoirs politiques. WEBER part d'une idée marxiste, mais en la transformant. Il définit les classes par une situation économique non plus par la position dans le processus de production mais par la capacité d'accès aux biens et aux services du marché. Les individus du fait de leur famille, de leur profession des capitaux qu'ils possèdent, de la région où ils habitent, ou de toute autre cause déterminante, ont des chances inégales d'accéder aux biens. Ces différences définissent des situations de classes différentes. La classe définie par MAX WEBER, représente simplement des bases possibles pour une action

¹ Teulon Frédéric, **changement social et conflit**, édition ellipses, Paris, 2000, p.9.10.

² Sous la direction de Akoun André et Ansart Pierre, **dictionnaire de sociologie**, édition Le Robert, Paris, 1999, p.102.

commune, des gens dont la situation est commune peuvent prendre conscience de cette situation et organiser une action commune.

En analysant les différentes sources de stratification, MAX WEBER a décrit le mouvement des sociétés du moment où elles étaient entrain de se transformer. La vision de MARX était essentiellement macrosociologique et dynamique, tandis que WEBER se plaçait plus volontiers d'un point de vue plus microsociologique en analysant les relations entre individus et groupes et entre groupes. La notion marxiste de classes sociales était une sorte de type idéal qui réduisait le fonctionnement du capitalisme victorien au conflit de deux groupes, et ce schéma n'exclut pas une autre analyse en termes de hiérarchies de groupes et de statuts¹. D'après WEBER, les individus sont en conflits permanant pour accéder à un statut supérieur, le conflit permet la conquête de ressources, de pouvoir, de prestige et de richesses².

3-3-L'approche structuro-fonctionnaliste :

RALPH DAHRENDORF affirme la multiplicité des conflits d'intérêts en s'inspirant de la théorie marxiste des classes sociale, même s'il la critique dans son interprétation du changement sociale. DAHRENDORF montre que les conflits ne trouvent pas leur origine dans les rapports qui se nouent autour de détention des moyens de production mais dans la lutte pour l'accès à l'autorité. Cette dernière est répartie inégalement dans la société ; notre auteur la définit dans une perspective wébérienne comme la possibilité d'imposé de doit sa volonté.

Alors que le pouvoir s'attache a la personne, l'autorité est strictement attachée au poste occupé ou au rôle rempli dans une organisation ; la distribution inégale de l'autorité dans les différentes institutions peut priver de nombreuses personnes de cette ressource. S'il ya super position de ses différents niveaux d'opposition, alors l'inégalité sont très fortes et la situation est suceptible de provoquer des révoltes³.

JEAN DANIEL REYNAUD analyse le conflit comme « la poursuite de la négociation par d'autres moyens ». Par conséquent avant l'apparition du conflit, la situation est nécessairement une situation de conflit d'intérêt entre des groupes. Ainsi dans une entreprise, des conflits

¹ Mendras Henri, **éléments de sociologie**, édition Armand colin, paris, 2001, p.209, 211.

² Kalberg Stephan, **la sociologie historique comparative de max weber**, édition la découverte, paris, 2002, p.112, 120.

³ Teulon Frédéric, op.cit, p.25.

peuvent exister entre les ouvriers et la direction en ce qui concerne les hausses salariale de l'année.

Normalement ce problème peut se résoudre par la discussion. Le conflit ouvert advient lorsque cette négociation n'aboutit pas.

Notre auteur montre que le conflit peut constituer un processus parfaitement rationnel de changement social. En effet tout conflit a pour objet de changer les rapports de forces dans le champ social. Qu'il respecte les règles institutionnalisées (« jeu fixe ») ou au contraire qu'il les contourne ou il les viole (« jeu glissant »). Il présente la grève comme un moment critique de la régulation sociale, propice à la mise à jour des règles qui gouvernent les relations entre les acteurs sociaux¹. REYNAUD a élaboré un paradigme général sans faire référence à un environnement particulier :

- Le conflit relève la contradiction d'intérêts qui se situe dans des rationalités différentes : une rationalité commune permettrait de résoudre le problème sans conflit ouvert.
- L'ouverture d'un conflit résulte de l'échec des procédures coutumières de conciliation et cristallise deux positions et deux adversaires.
- Au cours du conflit on assiste généralement à une définition des acteurs et à une transformation des enjeux et des objectifs. Les acteurs évaluent leurs forces réciproques et se trouvent des alliances pour se renforcer.
- La situation du conflit suppose que l'on trouve un terrain sur lequel on marchandera : une procédure de négociation et éventuellement d'arbitrage.
- Les adversaires acceptent le compromis, mais le plus généralement, comme une cote mal taillée temporaire, qui les met en meilleure position de pouvoir dans les procédures routinières de conciliation².

Pierre Bourdieu amende l'analyse marxiste, il montre que la domination n'est pas seulement économique, elle est aussi culturelle (existence d'une violence symbolique). La violence symbolique désigne « tout pouvoir qui parvient à imposer des significations comme légitime en dissimulant les rapports de forces qui sont au fondement de sa force ».

Bourdieu suggère que les groupes dominés intériorisent leur infériorité. La domination est plus une source de résignation que de conflit ouvert. Par conséquent, ce type de conflit

¹Ibid., p.19.

² Mendras Henri, op.cit, p.228.

symbolique n'est pas suceptible de produire du changement social. Il ne remet pas en cause la logique de la production sociale.

Bourdieu montre que les groupes sociaux mènent des luttes symboliques pour tenter d'imposer leurs représentations du monde social, mais ses luttes ne débouchent pas nécessairement sur des conflits ouverts l'opposition entre les classes sociales se répète de génération en génération sans se résorber ou s'affaiblir¹.

Le conflit est vue a la suite de **Durkheim** comme un dysfonctionnement traduisant l'absence de norme assez fortes pour assurer une coopération solide² contrairement a **LEWIS COSER** pour qui le conflit de même que la coopération ont des fonctions sociales, loin d'apparaître comme dysfonctionnels, un certain degré de conflit constitue un élément de la formation des groupes et de leur persistance. Le conflit a une fonction cruciale, à savoir « établir et maintenir l'identité et les frontières entre les sociétés et les groupes »³.

Pour **SIMMEL**, le conflit fait partie intégrante du fonctionnement d'une société. Il constitue une forme de socialisation à part entière, en tant qu'action réciproque pouvant selon les cas être génératrice du lien sociale ou au contraire être destructrice du lien sociale et de l'unité du groupe⁴.

Pour **SIMMEL**, les relations sociales peuvent mettre en relation deux acteurs (une dyade et une triade), selon lui la dyade qui lie deux acteurs constitue la formation sociologique la plus simple : elle constitue un processus de sociation qui oppose et réunit à la fois ces deux de manière plus ou moins intime.

Lorsque la dyade se transforme en triade avec l'arrivée d'un troisième acteur, toutes les combinaisons deviennent possible, toutes les alliances envisageables à partir de toutes les stratégies possibles. La présence d'un troisième acteur modifie la nature des conflits. Celui-ci peut favoriser le conflit (et donc présenter un élément de « dissociation »

Mais à l'inverse, notre auteurs montre aussi comment le troisième acteur peut souhaiter rester neutre et agir comme médiateur, ce modèle de la triade peut être transposé au conflit du travail opposant patrons et salariés, la présence de l'état permettant souvent de régler

¹ Teulon Frédéric, op.cit, p.11.

² Sous la direction de Bruno Alain, **dictionnaire d'économie et des sciences sociales**, édition Ellipses, paris, 2005, p.103.

³ Teulon Frédéric, op.cit p.27.

⁴ Cusin François et Benamouzig Daniel, **économie et société**, édition PUF, paris, 2004, p.114.

(momentanément) les divergences d'intérêts et d'opinions. L'état devient alors l'arbitre des conflits, on ne peut plus le présenter à l'image de la vision marxiste-comme le défenseur de la classe dirigeante.

Donc le conflit pour **SIMMEL** naît de désaccords qu'il appelle « dissociation », le conflit a pour but de résoudre ces désaccords, il a donc une dimension intégratrice. Il participe à la socialisation des acteurs et au renforcement du lien social¹.

Pour **RAYMOND ARON** le conflit est source de pouvoir. Dans nos société le pouvoir est divisé, il n'y a pas de classe dirigeante unifiée, il y a plutôt pluralité des catégories dirigeantes².

Le mathématicien **ALBERT TUCKER** a mis en évidence un jeu à somme nulle en 1950 le « dilemme du prisonnier » constitue une situation où les protagonistes ont intérêt à coopérer s'ils veulent maximiser leurs gains et minimiser leurs pertes. La théorie des jeux démontre que les « joueurs » peuvent opter pour des solutions coopératives dans la mesure où l'opposition des intérêts est rarement totale.

Elle montre également qu'en l'absence de médiateur (situation de dilemme de prisonnier) la solution retenue par les joueurs n'est nécessairement optimale sur le plan collectif³.

ALAIN TOURAINE voit le conflit là où il n'y a pas de rapports sociaux. Le conflit suppose ici encore l'existence d'un code commun d'action. Rapport d'opposition entre des acteurs sociaux qui participent au même ensemble. Le conflit permettrait alors au sociologue de retrouver les orientations et les combats à travers lesquels les hommes produisent leur société⁴.

4 - La problématique :

Les sciences sociales s'efforcent d'expliquer la société telle qu'elle est, cette position amène les sociologues à privilégier ce qui est stable, ce qui est au fondement de l'ordre de la société. Le conflit apparaît alors intuitivement comme un désordre. Au sens strict, « un conflit social est une relation antagonique entre deux ou plusieurs groupes dont l'un au moins tend à dominer le champ social de leur rapport et fait ainsi figure de représentant de l'ordre établi. Il s'agit d'un désaccord entre des groupes qui ne trouvent pas d'autre issue que l'affrontement

¹ Teulon Frédéric, op.cit, p.16, 17, 26.

² Ibid. P.33.

³ Ibid. p.17.

⁴ André Akoun et Ansart pierre op.cit, p. 199, p.102, 103.

direct. Le conflit social a une dimension collective, il n'est pas assimilable à une simple concurrence ou à une simple querelle »¹ les conflits sont basés sur des oppositions d'intérêts, ils semblent inhérents au fonctionnement du système capitaliste indépendamment des formes revêtues par le changement social de plusieurs façon : ils orientent les choix politiques ; ils sont producteurs d'identité ; ils sont à l'origine de la naissance d'organisations.

A fin d'expliquer ce phénomène les sociologues et les économistes ont élaborés des théories pour mieux comprendre la société. MARX et DANIAL REYNAUD ont ramenés tout les conflits à des conflits d'intérêts, MARX a fait du conflit l'unique moteur du changement social à travers la lutte des classes pour la détention des moyens de production. Pour Durkheim le conflit est un dysfonctionnement contrairement à Lewis coser pour qui le conflit loin d'apparaître comme dysfonctionnel, il a une dimension sociale, il participe à la formation de groupes et leur persistance. Pour Simmel le conflit a une dimension intégratrice, il participe à la socialisation des acteurs et au renforcement du lien social.

Le travail est un monde riche en interaction entre les acteurs, ses interactions crée des désaccords et des tensions entre eux et cela amène la plus part du temps à des conflits, cela a cause des divergences d'intérêts , d'objectifs , de valeurs, d'informations, de communication ou simplement de tâches... la montée des tensions au sein de l'entreprise se perçoit au travers d'une multitude de minuscule changement dans le comportement des salariés ; des relations quotidienne plus tendues, une réactivité des salariés atténuée, une augmentation du nombre de retards, le développement d'une agressivité...autant de signe qui ne se trompe pas sur la détérioration du climat social.

Lorsqu'un déclencheur polarise l'ensemble des tensions dans une direction commune, le conflit collectif survient. Le déclencheur peut être un événement fortuit mais jugé insupportable tel qu'une réflexion, une sanction, une injustice, une information faisant office de révélateur.

« Le conflit collectif lorsqu'il se produit présente de multiples facettes. Il s'inscrit tout naturellement dans le cadre de la régulation des rapports, souvent antagonistes, quoi qu'on en dise entre employeurs et salariés. Le droit de grève figure d'ailleurs parmi les droits constitutionnels. Le conflit collectif fait surgir au grand jour des tensions sous-jacentes, parfois depuis longtemps, qui relèvent un rapport de forces entre des intérêts contradictoires.

¹ Teulon Frédéric, op.cit, p.3.

Il est un bon « analyseur » de l'état des forces en présence, de la nature et de l'ampleur des mécontentements et des revendications jusque la contenues. Il renvoie, parfois crument et violement, une image forte de la vraie nature de l'entreprise capitaliste.

L'intensité d'un conflit collectif se mesure à différent paramètre, dont l'un des plus important est sans doute sa durée, qui elle-même à son tour, devient une arme utilisée tour à tour par les « partenaires ». De simple donnée contextuelle, le temps devient progressivement un redoutable argument dont chacun s'empare à tour de rôle pour faire céder l'autre »¹.

Dés l'instant ou le conflit évolue, les syndicalistes doivent savoir être proche des salariés, de leurs préoccupations, qu'ils soient efficace pour pouvoir exprimer les aspirations des salariés en des réclamations négociable et protéger ainsi les intérêts vitaux de l'entreprise.

Il existe plusieurs méthodes pour la régulation des conflits collectifs au sein d'une entreprise ; la négociation est la première méthode privilégier par les protagonistes pour la résolution des conflits or il existe des méthodes alternantes si la négociation échoue, comme la conciliation, la médiation et enfin l'arbitrage. Et si ses méthodes ne parviennent pas à régler le litige, il reste toujours la justice.

Cette étude est focalisée sur les conflits collectifs de travail, et les méthodes utilisés par les responsables afin de les gérés. Cette recherche est faite dans une entreprise publique algérienne des cotonnades et velours, par abréviations ALCOVEL, c'est une société par action SPA, le complexe est implanté en zone industrielle d'AKBOU, wilaya de BEJAIA.

L'étude est faite dans le cadre de la sociologie des organisations, Cette étude prend en considération les relations que peuvent avoir les salariés en milieu de travail, plus précisément les relations vertical, c'est-à-dire entre salariés et employeurs. Les salariés peuvent cachés leurs mécontentements comme ils peuvent décidés de s'engager dans des conflits ouverts afin de sortir vainqueur. Dans le cadre de ma problématique de recherche j'ai posé les questions suivantes :

Comment se déclare un conflit collectif dans une entreprise ? Quels sont les formes de conflit collectif qui appariassent souvent ? Quel est la stratégie utilisée pour la résolution des conflits collectifs ? Comment le syndicat intervient-il dans la résolution des conflits collectifs ?

¹ Compère Bernard, **régulation des conflits au travail**, édition d'Organisation, paris, 2002, p.10.

5-Les hypothèses :

- 1- Un conflit collectif de travail se déclare suite à la montée de tensions chez les salariés.
- 2- Le conflit collectif apparait souvent sous forme de grève.
- 3- La stratégie utilisée pour la résolution des conflits collectifs est la négociation.
- 4- Le rôle du syndicat est la concertation avec les travailleurs et la négociation avec l'employeur afin de trouver des points d'entente et se conformer à la législation du travail.

1-5-La discussion des hypothèses :

✓ La première hypothèse :

Le conflit collectif de travail se déclare rarement spontanément, il fait surgir au grand jour des tensions sous-jacentes synonyme de la rupture d'un équilibre préexistant souvent qui relèvent d'un rapport de forces entre des intérêts contradictoires. L'accumulation de tensions finit par rendre insupportable la continuation de la situation existante, alors il suffit d'un événement banal pour qu'un conflit collectif se déclare.

✓ La deuxième hypothèse :

La grève est l'alternative privilégiée par les salariés afin d'exprimer leurs revendications parce qu'avec la grève ils ont plus de possibilité d'aboutir à leurs fins. Avec une grève des salariés, l'entreprise se trouve face à un blocage de la production, donc la direction est obligée de prendre l'initiative pour la recherche d'une solution au problème, et face à cette situation les salariés ont beaucoup plus de chance d'avoir ce qu'ils revendiquent.

✓ La troisième hypothèse :

Il existe plusieurs méthodes pour la résolution du conflit collectif de travail, mais la négociation reste la méthode privilégiée par les protagonistes car c'est la seule méthode qui permet de garantir un accord amiable et un rééquilibrage du climat social devenue insupportable. À travers la négociation, les protagonistes ont plus de possibilité d'exprimer leurs revendications et d'obtenir ce qu'ils cherchent. Cela fait de la négociation la méthode privilégiée pour la résolution des conflits.

✓ *La quatrième hypothèse :*

Dans le code de travail algérien, le rôle principal des syndicats est la prévention des conflits collectifs et la participation à la négociation collective. Donc à partir de là le syndicat doit être proche des salariés, de leurs préoccupations et de leurs mécontentements, il doit être informé par les salariés d'une grève programmer afin de les inciter à ce conformer à la loi en vigueur et faire une grève légale. Lors de l'éclatement de la grève, le syndicat doit savoir défendre les droits des salariés en négociant avec l'employeur pour trouver des points d'entente et assurer ainsi le bon fonctionnement de l'entreprise dans un climat social calme.

Pour KARL MARX le conflit est la cause de l'inégalité entre les classes sociales (le capital et le travail) (cadre théorique p.3). Pour JEAN DANIEL REYNAUD le conflit est la poursuite de la négociation par d'autres moyens. Dans une entreprise, les conflits peuvent exister entre les salariés et la direction en ce qui concerne les hausses salariales. Pour lui le conflit a pour but de changer les rapports de force, il présente la grève comme un moment critique de la régulation des relations sociales (cadre théorique p.6).

6-La définition des concepts :

1-6-Climat sociale :

« C'est le résultat de la comparaison entre les attentes et les perceptions concernant la structure de l'entreprise, les politiques ressources humaines, le style de leadership des dirigeants, les modes de managements des équipes, les relations interpersonnelles et intergroupes, les conditions de travail, les compétences de l'encadrement, le type d'évaluation.

On entend par climat social tout à la fois l'ambiance qui règne dans l'entreprise, le degré de satisfaction du salarié au travail et sa motivation à l'égard de la société de ses buts et de ses valeurs, il dépend à la fois de facteurs liés à l'entreprise »¹.

2-6- Tension :

Relation de conflit latent, d'intensité variable entre individu ou groupe². C'est un résultat d'un conflit de force, énergie rencontrant un obstacle. Un état de tension est un symptôme d'un conflit dans un groupe¹.

¹ Sous la direction de BRUNO Alain, op.cit, p. 104.

² Akoun André et Ansart Pierre, op.cit, p.533.

3-6-le conflit :

Interaction sociale provenant de position antagoniste et où chacun cherche à faire céder l'autre. Il peut être perçu comme une atteinte à la paix sociale et/ou comme symptôme d'une mauvaise régulation entre les acteurs sociaux. Pourtant la plupart des sociologues s'accordent pour constater que le conflit est inhérent à la vie sociale et, pour ainsi dire irréductible.²

Les éléments déterminant de chaque conflit sont : l'intensité, le degré de connaissance des acteurs qui participent, la nature, l'importance et structure des jeux³.

Le conflit pourrait être formel ou informel, il est informel lorsqu'il ne ressort pas d'une base organisationnelle et se manifeste sous forme d'initiative individuelles qui montrent une certaine insatisfaction des personnes envers un objet de contestation caché. Un conflit informel est un conflit formel en puissance, qui s'exprime sous forme d'absentéisme, de changement d'emploi fréquemment, de négligence professionnelle, de stockage..... ; Tous ces actes sont les prémices des actions collectives organisées qui vont rendre le conflit formel et explicite.⁴

Dans la tradition marxiste, ces affrontements sont à même de bouleverser l'ordre existant, soit en faisant changer de main la propriété des moyens de production (MARX), soit en modifiant les rapports d'autorité (DAHRENDORF).

Pour les fonctionnalistes (COSERU), ces perturbations laissent place à des nouveaux équilibres. Enfin si l'on se réfère au paradigme de la théorie des jeux (SCHELLING), on peut montrer que de tels antagonismes, par les répercussions qu'ils entraînent, transforment de l'intérieur une organisation ou un collectif de travail⁵.

4-6-conflit collectif de travail :

Décrit des antagonismes et des tensions qui trouvent leur expression dans des luttes ouvertes⁶ le conflit collectif de travail se traduit en général par la grève des salariés⁷.

¹ Grawitz Madeleine, **lexique des sciences sociales**, 7^{ème} édition Dalloz, Paris, 2000, p.399.

² -Ibid., p.105.

³ -Ferreole Gilles, **lexique des sciences sociales**, édition Armand Colin, Paris, 2000, p.19.

⁴ -Gordon Marshall, **concise dictionary of sociology**, édition Oxford University Press, 1996, p.241.

⁵ -Ferreol Gilles et les autres, **dictionnaire de sociologie**, 3^{ème} édition Armand Colin, Paris, 2004, p.32.

⁶ -Sous la direction d'Akoun André et Ansart Pierre op.cit, p.102.

⁷ -Morel Journal Christel, **droit général**, 4^{ème} édition Gualino, Paris, 2010, p.354.

5-6-le droit de grève :

Cessation collective du travail par des salariés en vue d'obtenir la satisfaction d'une revendication ou le respect par l'employeur de ses obligations¹. Le droit de grève est un droit constitutionnel mais les lois qui le précisent et le règlement étant peu nombreuses c'est la jurisprudence qui contribue largement à sa définition, la grève correspond à une cessation totale du travail, collective et dictée par des motifs professionnels, à défaut les tribunaux la considèrent comme illicite.² Il est donc utile de revenir sur les conditions de licéité sur lesquelles repose le droit de grève avant de présenter les procédures de règlement des conflits collectifs proposées par la loi³

7-6-le syndicat :

Groupement constitué dans le but de défendre les intérêts d'une catégorie caractérisée par une activité professionnelle. Cette forme de groupement peut être adoptée par des salariés, employeurs, agriculteurs, professions libérales, fonctionnaires.....etc. Selon les régimes, le syndicat peut être ou non intégré à l'appareil d'état (syndicat unique lié à une partie unique). Certains systèmes reconnaissent la liberté de constitution et la liberté individuelle d'adhésion, dans d'autres on trouve des pratiques plus ou moins tolérées par lesquelles le syndicat majoritaire impose des clauses d'affiliation obligatoire pour l'embauche.⁴ Dans le cadre de la législation et de la réglementation en vigueur, les organisations syndicales de travailleurs salariés représentatives au sein de chaque organisme employeur ont les prérogatives suivantes :

-participer aux négociations de conventions ou accords collectifs au sein de l'organisme employeur.

-Participer à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice du droit de grève. (Art 7 L 91-30)⁵

¹ -Verdier Jean Maurice et les autres, **droit du travail**, édition Dalloz, Paris, 1999, p.565.

² -Morel Christel Journal, op.cit p.355.

³ -Laroche Patrice, **les relations sociales en entreprise**, édition Dunod, Paris, 2009, p.89.

⁴ -Grawitz Madeleine, op.cit p.392.

⁵ Droit du travail, **recueil de textes législatifs et réglementaires**, édité avec l'aimable concours du S.P.A, 1997, p.135. (Loi n° 90-2 du 6 février 1990)

8-6-rapport de force :

C'est le pouvoir que l'on a sur l'autre et réciproquement. Il est évident que pour arriver à un accord négocié, le rapport de force entre les partenaires doit être équilibré, en tout état de cause pas trop déséquilibré.

L'analyse du rapport de force est un élément clé de la négociation : un des problèmes est que ce rapport peut se modifier tout au long de la négociation¹.

7-Méthode et technique utilisé :***1-7-La méthode :***

La validité d'une recherche scientifique dépend des méthodes utilisés, Toute recherche scientifique exige aux chercheurs de suivre une démarche méthodologique sur la quelle ils se baseront pour la récolte des données et des informations, visant leurs analyses et leurs interprétations, la méthode Désigne « la marche rationnelle de l'esprit pour arriver à la connaissance ou à la démonstration de la vérité »²

La méthode utilisé dans cette recherche est la méthode quantitative, cela est exigé par la population mère qui est large est connu, et les conditions du terrain car il ya manque de temps, les salariés préfèrent le questionnaire plutôt que le face à face.

2-7- la technique :***1-2-7- la pré enquête :***

La pré enquête est une étape primordiale dans une recherche scientifique, c'est le premier contact avec le terrain et les enquêtés.

Dans cette étape j'ai utilisé la technique de l'entretien avec quelques salariés afin de récolter le maximum d'information sur mon sujet de recherche, savoir l'intérêt que porte les salariés à mon thème de recherche.

2-2-7-l'observation :

J'ai opté pour cette technique vue son importance afin de serner le fonctionnement de l'entreprise, garantir le bon déroulement de l'enquête, savoir le degré d'accessibilité à mon échantillon d'étude, calculé le temps disponible afin de terminer l'étude.

¹ Audebert Patrick, **la négociation**, édition d'Organisation, paris, 1995, p.39.

² -Loubet Jean-Louis, **initiation aux méthodes des sciences sociales**, édition l'harmattan, paris, 2000, p.15.

3-7-l'enquête :

« L'enquête est un des instruments les plus utilisés par les psychologues sociaux et les sociologues. Réaliser une enquête, c'est interroger un certain nombre d'individus en vue d'une généralisation »¹ pour la réalisation de mon enquête j'ai utilisé le questionnaire comme technique pour la récolte de mes données« 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 posé de façon standardisée à un échantillon d'individus, de façon à établir des liaisons statistiques destinées à expliquer leurs pratiques, conduites ou opinions à partir de leurs positions dans l'espace social »².

J'ai utilisé la technique du questionnaire car c'est la plus adéquate pour mon sujet de recherche et pour ma population d'étude qui est large et connu, plus précisément le questionnaire par interview qui « consiste à poser verbalement les questions et noter les réponses »³ et cela afin d'aider les salariés qui ne savent pas lire et écrire, est ceux qui ont des lacunes on langue française.

Mon questionnaire est composé de 27 questions (fermés, ouvertes et semi-ouvertes) qui sont réparti sur trois axes comme suit :

- le premier axe relatif aux données socioprofessionnelles de mon échantillon d'étude.
- le second axe relatif a la présence de conflits collectifs au sein de l'entreprise.
- le troisième relatif a la gestion des conflits collectifs au sein de l'entreprise.

8- L'échantillonnage :

1-8-La population d'étude :

L'entreprise ALCOVEL compte 448 salariés répartis en trois catégorie socioprofessionnelles : 14 cadres supérieurs, 30 cadres, 46 agents de maitrises, 358 agents d'exécutions.

¹ Ghiglione Rodolphe et Matalon Benjamin, **les enquêtes sociologiques**, 6^{eme} édition Armand Colin, paris, 2008, p.5, 6.

² -Savaresse Éric, **méthodes des sciences sociales**, édition ellipse, paris, 2006, p.37.

³ -Maurice Angers, **initiation à la méthode des sciences humaines**, édition casbah, Alger, 1997, p.148.

2-8-L'échantillon d'étude :

Mon échantillon est pris de l'ensemble des salariés de l'entreprise ALCOVEL, j'ai sélectionné 112 éléments pour les questionnés et j'ai touché a toute les catégories socioprofessionnelles, j'ai pu récupérer 81 questionnaires.

3-8-La méthode d'échantillonnage :

J'ai opté pour la méthode stratifier parce que cette méthode c'est « prélèvement d'un échantillon dans une population de recherche par un tirage au hasard à l'intérieur des sous groupes, ou strates, constitués d'éléments ayant des caractéristiques commune »¹

À travers cette dernière j'ai pris 25% de chaque catégorie socioprofessionnelle

-3 cadres supérieurs, 6 cadres, 10 agents de maitrises, 79 agents d'exécutions.

4-8- les difficultés rencontrées :

- Difficulté a trouvé un lieu de stage
- Manque de temps pour l'élaboration de mon enquête.
- Difficulté a récupéré les questionnaires.

¹ -Boudon Raymond, **les méthodes en sociologie**, 2ème édition PUF, paris, 1970, p.31.

I. la prévention des conflits collectifs

1-Notions juridique

Les employeurs et les représentants des travailleurs tiennent des réunions périodiques, en vue d'examiner en commun la situation des relations socioprofessionnelles et des conditions générales de travail au sein de l'organisme employeur.

Au sens des dispositions de la présente loi, le terme « représentant de travailleur » désigne les représentants syndicaux des travailleurs ou des représentants élus par les travailleurs lorsqu'il n'y a pas de représentants syndicaux.

Les modalités d'application du présent article et notamment la périodicité des réunions sont fixées par les conventions ou accords conclus entre les employeurs et les représentants des travailleurs. (Article 4 modifié par art 4 L 91-27)

En cas de différend entre les deux parties sur toute ou partie des questions examinées, l'employeur et les représentants des travailleurs engagent les procédures éventuelles de conciliation prévues par les conventions ou accords aux quels ils sont parties.

A défaut de procédures conventionnelles de conciliation ou, en cas d'échec de celle-ci, l'inspection du travail territorialement compétente est saisie du différend collectif de travail par l'employeur ou les représentants des travailleurs¹. (Article 5)

2-La gestion sociale d'une entreprise passe obligatoirement par :

- un suivi constant de ces indicateurs et une analyse de toute anomalie pour rechercher les causes réelles et faire la différence entre les incantations cycliques et certains syndicalistes, annoncent en permanence un prochain conflit inévitable et l'apparition d'un véritable mécontentement, source possible d'un réel conflit ;
- une prise de décision sans attendre une dégradation plus grande du climat².

3-L'alarme sociale :

Les entreprises prévoient des dispositifs d'alarme sociale, destinés à prévenir les conflits collectifs de travail par l'instauration d'une procédure de négociation permanente entre les

¹ Droit de travail, op.cit p.169, 170.

² Birien Jean-Louis, op.cit, p.119.

salariés et la direction. L'alarme sociale ne se restreint pas à la prévention des conflits collectifs, mais vise les nombreuses situations où le climat de l'entreprise se détériore¹.

4-Les deux modes de prévention des conflits :

Le concept de prévention des conflits ne recouvre pas des techniques spécifiques à la prévention des conflits. Il couvre des stratégies différentes de mise en œuvre des mêmes techniques portant deux noms : le « partnering » et « alliancing ».

Le partnering peut se résumer en quelques propositions :

- Organiser la communication entre les parties à contrat pour qu'elle soit la plus fluide possible ;
- Communiquer immédiatement aux autres parties toute difficulté rencontrée ou prévisible qui pourrait aboutir à une inexécution ou à une mauvaise exécution ;
- S'engager à rechercher ensemble des solutions amiables des difficultés aussitôt qu'un conflit est envisagé.
- Ces propositions peuvent paraître idéaliste voire irréaliste et feront sourire quelque lecteurs. Elles sont pourtant d'un extrême sérieux. La preuve en est qu'elles sont venues conditionner les cahiers des charges de toutes les fournitures, notamment militaires.

L'alliancing est un concept très voisin mais beaucoup plus radical. Dans le partnering, il y a un contrat principal (de construction au autre) et un contrat de partnering organisant les relations entre les parties. Dans l'alliancing, il y a un seul contrat qui, après avoir décrit l'objet du contrat, fait de l'organisation des relations entre les parties, leur obligation principale. Tout le reste ne constitue pratiquement plus que des annexes techniques.

La différence ne tient pas seulement à la structure des documents juridiques. Elle modifie radicalement la philosophie des relations de marchés, se sont des relations potentiellement conflictuelles car fondamentalement antagonique. On instaure par l'alliancing des relations fondamentales de coopération en vue d'un objectif qu'on a rendu commun².

¹ Cadin Loïc et les autres, gestion des ressources humaines, 3^{ème} éd Dunod, Paris, 2007, p.147.

² Garby Thierry, op.cit, p.11.

II. *Le conflit de travail*

1-Les origines des conflits :

Les origines des conflits sont très nombreuses. Nous présentons celles qui apparaissent le plus souvent dans les organisations.

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

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

Mais quand les acteurs en prennent trop à leur aise, c'est-à-dire créent des zones de pouvoir parallèle et des procédures personnelles partiales, arbitraires, cet écart devient une brèche dangereuse. Il crée des tensions innombrables. Il arrive même que dans certaine structure, les individus agissent plus par habitude acquise que par respect du cadre formel. Il s'ensuit une confusion des pouvoirs et un flou dans les champs de compétence : on ne sait plus à qui s'adresser pour s'informer ou pour prendre une décision.

Il est à noter, à cet égard, que les réseaux informels de structures formelles, parce que celles-ci ne pourront jamais déterminer complètement les relations et les enjeux de pouvoir d'acteurs relativement autonomes. Même lorsque ces structures s'avèrent d'une rigidité externe, les individus chercheront toujours à délimiter leur territoires, notamment en s'opposant au autres¹.

¹ Breard Richard, Pastor Pierre, **gestion des conflits**, éd Liaisons, paris, 2000, p.19, 20.

2- les points de départ des conflits :***1-2-De nature économique :***

Nous avons vu récemment des conflits naitre parce que des entreprises refusaient des bénéfices substantiels sans en distribuer une part à leur personnel. Le personnel avait accepté pendant les périodes difficiles des sacrifices sur ses revenus, et ils trouvaient normal, au moment ou les choses allaient mieux, de recueillir les fruits de la croissance.

2-2- de nature sociale :

Deux catégories de personnel s'affrontent, par exemple le personnel au sol d'une compagnie d'aviation et les pilotes.

3-2- de nature technologique :

L'introduction d'une technologie nouvelle bouleverse les habitudes de travail et peut provoquer d'important 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 le saisi et la tenue de fiches de stocks écrites à la main.

4-2-De nature psychologique :

Outre les conflits de personne que nous avons évoqués, il existe dans de nombreuses entreprises des conflits liés à l'âge. D'un coté ceux qui disposent d'une certaine 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 « dépolssiérant » l'entreprise, dans la précipitation.

5-2- La perception de nouveau centre d'intérêts :

La perception de nouveau centre d'intérêts, plus attrayant plus motivants. On n'accepte plus les conditions de travail ou de vie actuelles, mais on veut en expérimenter d'autres, et le conflit peut éclater lorsqu'on ne nous donne pas les moyens, ou lorsque ce désir ne peut aboutir.

6-2- Le conflit affectif :

L'affectif est déterminant dans la vie d'une équipe ou d'une entreprise. Il est difficilement maîtrisable parce que souterrain, non dit. De fait, c'est un domaine qui engendre par excellence le conflit. Il suffit d'une rivalité entre deux personnes pour qu'un conflit éclate. L'origine du conflit peut naître de confrontation au travail, mais aussi en dehors de l'entreprise, à cause de relations de voisinage difficiles, de relations privées stressantes, etc. ces relations sont peu accessibles, mais vous devez en assumer les retombées dans votre quotidien.

La rémunération est une des constantes des situations conflictuelles. La réalité semble se concentrer autour du seul conflit. Hors du lieu de travail, les acteurs continuent à y penser, ils sont en fait souvent débordés émotionnellement. Ils sont comme envahis. Ce besoin d'expression, de partage du poids de la situation, joue comme une soupape de sécurité pour se libérer de cette position intense¹.

3-Les formes de conflit :***1^{er} forme :******1-3-Le conflit réaliste :***

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

2-3-Le conflit irréaliste :

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

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

¹ Ibid., p.21, 22.

des affronts, des vexations ou des exactions de toutes sortes. Ils jugent qu'ils ont été lésés, à juste titre ou non, et le conflit même s'il paraît justifié, peut se colorer de sentiments et de ressentiments qui peuvent nuire à la clarté des débats.

Autrement dit, ces éléments irréalistes résultent de conflits antérieurs qui n'ont pu être résolus au préalable et qui sont mobilisés, par conversion dans le conflit actuel.

3-3-Le conflit larvé :

Il arrive que vous perceviez dans votre service ou votre équipe un malaise constant manifesté par des passages à l'acte, des absences répétées pour maladie ou autres raisons, des retards dans les délais d'exécution des consignes ou instructions. Ces conflits larvés sont les pires pour l'ambiance de travail et pour le rendement. Ils absorbent beaucoup d'énergie chez les responsables et leurs subordonnés. Ceux-ci ne parlent pas, ne posent pas les vraies questions parce qu'ils craignent de blesser autrui, de rompre un semblant d'harmonie ou d'entente. Ils gardent leurs masques de bienséance. Ils ne se sentent pas sécurisés par leurs hiérarchies. C'est une position d'attente difficile, parce que personne ne sait par quel bout prendre le problème.

A ce stade, les problèmes et les différents sont patents, incontestables. Ils sont connus de tout le service ou de toute l'équipe. Ils sont alimentés par des oppositions de points de vue ou d'intérêts entre deux personnes. Mais, comme les protagonistes ne sont pas manifestés clairement, ils sont mal identifiés. Là on n'ose pas encore parler de conflit, pour la bonne raison qu'il n'a pas encore éclaté.

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

2^{ème} forme**4-3- Le conflit ouvert :**

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

Les conflits ouverts sont connus : les protagonistes sont identifiés et ils ont chacun de bonnes raisons d'être mécontents du comportement de l'autre. Il est difficile à un observateur extérieur de démêler le vrai du faux, tant les deux parties affirment détenir la vérité. Elles sont d'ailleurs complètement convaincues de leur bonne foi et de leur juste cause. Les positions des uns et des autres durcissent. Ils recherchent des alliés que s'ils ne gardent pas eux-mêmes une bonne distance, se laissent totalement influencer et subjuguer. Il en résulte alors une guerre de clans qui ne vaut pas mieux¹.

4-Les types de conflits :

Les conflits, dont les causes sont multiples, prennent plusieurs formes selon les protagonistes qui y sont associés. Les principaux types sont : les conflits intra personnels, inter personnels, intra groupes, et inter groupes.

1-4-Les conflits classés selon les acteurs :**➤ *Les conflits intra personnels :***

Le conflit intapersonnel résulte de l'existence, chez un individu de motivations, de conceptions, de désirs, de sentiments ou d'exigences contradictoires entre-elle. Ce type de conflit suppose, que l'individu fait face à une certaine incompatibilité des buts ou à une dissonance cognitive qui le trouble ; on trouve ce cas lorsque par exemple une personne doit choisir à l'intérieur d'une organisation, entre un poste de cadre qui élèvera sa position hiérarchique mais sans pouvoir, sans amélioration de salaire et les tâches présentent un intérêt moindre chez lui, et un autre poste de technicien dont les tâches sont intéressantes.

¹ Ibid. p.24, 25.

➤ ***Les conflits inter personnel***

Se type de conflit apparait lorsque deux personne se trouvent en mésentente, face aux buts à poursuite, des valeurs, des attitudes ou des comportements à adopter¹. Les conflits inter personnels désigne les oppositions qui concernent plusieurs individus. Les conflits interpersonnels opposent deux personnes sont d'ailleurs les plus fréquent. Ils traduisent un défaut de concordance entre des visions personnelles de la réalité et sont souvent renforcés par le fait que les protagonistes ont une approche unilatérale de leur relation et compte sur leur position. Dans un conflit inter personnel, nous avons souvent tendance à imputer le problème à la mauvaise volonté de l'autre et à fonctionner selon le modèle du lui et moi.

Il existe deux types de conflit inter personnels :

➤ ***les conflits hiérarchiques :***

Pression constante des « petits chefs », abus de pouvoir, dévalorisation systématique, dénigrement sous cape, brimades, tentatives de manipulation, harcèlement et persécutions publiques sont le lot quotidien de bon nombre d'organisations. Ces attitudes conflictuelles provoquent une perte de temps et d'énergie ainsi qu'une dégradation du climat sociale. Qui conduit à la démobilisation des personnes, à des souffrances psychique, pyramidal et descendant fréquemment à l'origine de ces maux. La régulation du conflit par une prise en compte réaliste du contexte des rapports de force, des enjeux d'influence, de la stratégie de l'organisation, de l'expertise des individus, des systèmes de règle. Elle est en général, complexe et révélatrice de la santé relationnelle de l'entreprise. Une issue peut parfois être trouvée par l'action collective ou par l'intervention d'un tiers, neutre et impartial, qui jouera le rôle de médiateur.

➤ ***Les conflits intuitifs :***

« Je ne peux pas le voir » « je ne peux pas le sentir »..... Ces réflexions illustrent bien les prémisses du conflit intuitif. A priori, le blocage ne repose pas sur des faits objectifs, mais sur des pressentiments. Aucune information rationnelle consciente ne peut être apportée pour expliquer que l'on ne supporte pas une personne, sa démarche, sa façon d'être ou de parler. A la moindre occasion, on est prêt à entrer en conflit avec elle².

¹ Dalan Shimon L et les autres, **psychologie du travail et comportement organisationnel**, 2^{ème} éd Gaétan Morin, canada, 2002, p.199.

² Carré Christophe op.cit, p.21.

➤ ***Les conflits intra groupes :***

Ils sont d'une façon générale des conflits inter personnels, la principale distinction est la mécontente peut touchée plusieurs personne du même groupe et pas que deux individus seulement.

➤ ***Les conflits inter groupes :***

Ils surviennent lorsqu'un groupe entre en opposition avec un autre, par exemple, on peut avoir un conflit entre les associations chargé de la protection de l'environnement et les individus.

2-4-Les conflits selon la position hiérarchique :

➤ ***Le conflit vertical :***

Le conflit vertical se rapporte au problème ou à la divergence susceptible d'opposer les individus ou les groupes appartenant aux différents niveaux hiérarchiques dans une organisation c'est-à-dire entre les subordonnés et leur supérieurs. Par exemple lorsque ces dernier exercent un contrôle excessif sur les activités des ouvriers, ceux la considèrent que cet excès de contrôle limite leur liberté d'action, ce qui les engages aux conflits.

➤ ***Le conflit horizontal :***

Apparait entre les membres ou bien entre les groupes d'un même niveau hiérarchique, cela peut se produire par exemple lorsqu'il ya des écarts d'objectifs entre deux collègues¹

5-Les causes des conflits

Les conflits, comme le souligne p. lebel, peuvent porter :

- Sur les faits : les faits sont perçue de manière différente parce que les yeux qui observent ces faits ne sont pas les mêmes.
- Sur les causes : les personnes ne donnent pas les mêmes explications d'un phénomène. Chacun interprété les causes par système de référence personnel.

¹ Dalan Shimon L. et les autres, op.cit, p.199-202.

- Sur les objectifs : les parties prenantes ne sont pas d'accord sur les buts à atteindre ; s'accorder sur des objectifs communs n'est pas facile.
- Sur les moyens : faut-il manœuvrer comme ceci ou comme cela ? il ya désaccord sur les méthodes ou les outils à employer, les tactiques différent.
- Sur les valeurs : sur le plan moral, politique, idéologique, sur celui des principes, les valeurs divergent, les critères d'évaluation ne sont pas identiques.
- Le conflit peut porter sur plusieurs des facteurs cités ci-dessus¹.

6-Les conséquences du conflit :

Les théoriciens du conflit dans l'organisation ne sont pas d'accord sur les conséquences qui peuvent accompagner les conflits, certains pensent qu'ils ont des effets négatifs et d'autre croient qu'ils ont des effets positifs²

1-6-Les conséquences constructives :

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

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

¹ Stern Patrice, Mouton Jean, **la boîte à outils de la négociation**, éd Dunod, paris, 2010, p.4.

² Jonatch Mary, **théories des organisations**, éd de BOECK université, paris, 2000, p.317.

2-6-les conséquences destructrices :

Certains conflits donnent lieu à des réactions extrêmes, ces conflits ont des répercussions négatives sur la vie interne de l'organisation s'ils demeurent trop longtemps, on peut voir apparaître de la violence ou de l'hostilité, alors que toute forme de collaboration ou de coopération devient impossible, par conséquent, c'est l'ensemble de l'organisation qui en souffrent.

En générale, les conflits majeurs provoquent une réduction de la confiance mutuelle, dont chacun des membres de l'organisation abandonnera les objectifs du groupe pour se consacrer à ses objectifs personnels, de plus un conflit non résolu peut entraîner une démotivation des individus, une rupture de lien de confiance et le renforcement de l'hostilité à toute situation conflictuelle future¹.

7-Les stratégies d'acteurs face au conflit :***1-7-L'évitement :***

Cette stratégie se définit par le refus de discussion de la situation problématique, les personnes qui adoptent cette stratégie préfèrent ne pas s'engager malgré qu'ils sont conscients que cet attitude ne permet pas de résoudre les situations problématiques, il arrive que certains conflits engendrent peu de conséquence ou bien les personnes concernées par les conflits voient que les chances de satisfaire leurs besoins sont très limitées dans cette situation, les parties qui adoptent cette stratégie perdent.

2-7-L'accommodation :

Lorsqu'une partie s'engage dans un conflit, elle est convaincue de ne pouvoir obtenir satisfaction, elle a tendance à adopter une attitude conciliante, autrement dit, en situation de conflit, ces individus permettent aux autres de satisfaire leurs intérêts ou détiennent des lors. De leur discussion, les membres des deux groupes en conflit n'aborderont que les points où il y a accord plutôt que de discuter les points de divergences, ces derniers seront mis en évidence à condition de négocier une des solutions qui seraient satisfaisante pour les deux parties dont une des parties permettra à l'autre de satisfaire ses besoins sans s'opposer.

¹ Dalan Shimon L, et les autres, op.cit, p.207.

3-7-Le compromis :

Lorsque les individus composant les deux parties, adoptent une attitude de compromis en situation de conflit, ils consentent à faire des sacrifices considérables, en effet, cette stratégie ne permet de satisfaire ni les intérêts des uns ; ni les intérêts des autres mais on cherche une solution mitoyenne qui sera satisfaisante pour les deux parties, c'est-à-dire elle permet aux parties de satisfaire partiellement leur objectifs.

4-7-la compétition :

Dans ce cas, les individus ont l'intention de satisfaire leurs propres intérêts au détriment des intérêts des autres en se servant de leurs pouvoirs pour imposer leurs points de vue, cette réaction peut se justifier en période de crise.

5-7-La collaboration :

Dans se type de stratégie, les individus cherchent une solution qui permettra de satisfaire les besoins des deux parties engager dans le conflit malgré que la recherche de cette stratégie soit difficile ou les individus ont limite conviction qu'elle existe, mais à condition de fournir tous les efforts pour les trouver¹.

6-7-La dénégarion :

C'est un mécanisme de défense contre une situation ingérable. Lorsque nous sommes dans l'incapacité d'affronter une réalité trop pénible, nous la nions tout simplement. Il ya des personnes qui ignorent systématiquement les critiques parfois explicites qu'on leur adresse. Dans le cas du conflit, la personne nie jusqu'à son existence même, elle tente de ne pas s'impliquer en conservant une attitude est souvent possible tant que la personne n'est pas directement mise en cause. Mais comme en générale un conflit non résolu finit par s'étendre, cette personne est souvent rattrapée. Nier le conflit et éviter l'affrontement n'empêche en aucun cas la dégradation de la situation. La personne tente ainsi de se protéger parce qu'elle ne veut pas croire à un affrontement imminent et parce qu'elle espère que le petit problème se résoudra de lui-même.

¹ Dalan Shimon L et les autres op.cit, p.204.

7-7-La démission :

C'est une attitude assez répandue. Elle consiste à détourner les situations, à remettre à plus tard, à éviter discussion.

C'est souvent une attitude de soumission, elle passe par un abandon de ses positions, de ses intérêts. Cette démarche conduit à une dévalorisation de soi, ou au moins à un manque d'affirmation de soi, de ses idées, de ses opinions, voire de ses valeurs. Le renoncement à ses droits, à son autorité, à son propre pouvoir caractérise cette attitude.

Démisionner, c'est aussi vouloir arrondir les angles et valoriser les relations plutôt que d'essayer de résoudre le conflit. Mais au fond l'acteur ne doit pas céder, car il ne gagnera pas l'estime de l'autre partie, au contraire, cette attitude peut faire passer cet acte pour de l'indifférence ou de la faiblesse de caractère.

8-7-La réponse autoritaire ou oppressive :

Dans cette approche, seule la victoire sur l'autre compte. Il s'agit de réaffirmer son pouvoir sans tenir compte des besoins ou des intérêts de l'autre. Quitte à employer tout les moyens pour y parvenir (autoritarisme, défis, agressions, violences verbales ou physique....) dans ce registre on entre souvent dans une sorte d'escalade entre les parties en espérant que l'autre va céder. L'élément déclenchant du conflit n'étant pas réellement examiné, il s'opère une focalisation sur l'adversaire à terrasser. La violence, quel qu'en soit l'habillement, n'apporte jamais de solution au problème posé. Son risque réside dans le fait qu'un problème non résolu ressurgira sous une forme ou une autre. Il arrive que par la force on pense avoir clos le débat à un moment donné, mais il s'agit très souvent d'une illusion temporaire, personne dans nos sociétés n'accepte durablement une contrainte imposée par la force. De plus, cette attitude oppressive maintient la logique gagnant –perdant. Dans une gestion d'équipe qui nécessite la participation active de chacun, sa coopération et son engagement, cette logique a des effets désastreux.

9-7-La recherche de solution :

C'est certainement la méthode la plus réaliste. Les personnes se sentent pleinement impliquées dans le conflit et essaient d'écarter tous les préjugés concernant la situation. Elles ont une véritable volonté d'aboutir à une résolution du problème dans le respect de l'autre. Pour elles, le conflit doit déboucher sur un accroissement des gains pour chaque partie. La

recherche de l'établissement de la confiance constitue une des bases de cette attitude. Le type de réponse envisagé doit s'adapter à la nature du conflit¹.

8-La nécessité des conflits :

Depuis toujours l'homme a progressé par le conflit, ce n'est pas le seul moyen de progresser, mais c'est un des premiers.

Les guerres ont toujours été des périodes de progrès techniques et social. Elles exigent le meilleur des ingénieurs de la nation. Elles mobilisent les forces du corps social et nécessitent l'organisation de la société la plus efficace possible pour remporter la victoire.

L'activité économique concurrentielle est conflictuelle par essence, c'est indubitablement la plus dynamique, celle qui produit le plus de richesse.

Au fond dans une certaine mesure, nous aimons le conflit. La preuve en est que toutes les sociétés organisent des compétitions qui voient s'affronter les meilleurs de chaque discipline. Ces joutes peuvent être pacifiques mais parfois brutales aussi. Ceux qui triomphent dans ces conflits artificiels sont des héros.

Il ne s'agit pas d'ignorer les ravages que peuvent causer les conflits. Il s'agit de reconnaître que des effets positifs peuvent en découler. Ces compétitions, ces formes de relations économiques ont montré leur efficacité pour aider au développement des sociétés.

On vient alors nécessairement à souhaiter conserver un potentiel conflictuel mais limiter les dégâts que les conflits peuvent produire et optimiser leurs rapports².

9-la dynamique du conflit collectif de travail :

1-9-La phase d'accumulation des tensions :

La phase d'accumulation des tensions, de détérioration du climat social comme on la nomme souvent, mène d'une situation normale à une situation de « presque conflit ». Cette phase est plus au moins longue. Elle est inexistante, par contre, quand le conflit fait suite à un événement ou une décision inopinée.

Cette phase est souvent initiée par la rupture d'un équilibre préexistant. Les changements de personnes, la transformation de l'environnement entraînant de nouvelles contraintes, les sorties de périodes économiques difficiles ou les modifications de l'organisation constituent autant de ruptures qui peuvent engendrer un syndrome conflictuel. Des comportements, des faits jusque-là anodins prennent aux yeux des salariés de nouvelles significations. Inquiétudes,

¹ Breard Richard et Pastor Pierre, op.cit, p.51-53.

² Garby Thierry, **la gestion des conflits**, éd Economica, paris, 2004, p.2.

spéculation et faits réels s'entremêlent pour tisser un écheveau qui finit par rendre insupportable la continuation de la situation existante. L'observation sociale durant cette phase est primordiale. Il s'agit souvent de donner du sens à une multitude de signaux faibles et épars, qui, réunis, permettent la compréhension des évolutions en cours et la mise en place d'une politique appropriée de prévention du conflit.

La maîtrise de proximité perçoit souvent la montée des tensions sociales au travers d'une multitude de minuscules changements dans le comportement des salariés.

Des relations quotidiennes plus tendues, une réactivité des salariés atténuée, une augmentation du nombre des retards, la multiplication des demandes de changement de poste, le refus larvé des heures supplémentaire, la prolongation inhabituelle des pauses, le développement d'une agressivité contenue, les comportements désabusés : autant de signes qui ne trompent pas sur la détérioration du climat social.

Il est inutile ici de tenter de dresser une liste exhaustive des indicateurs à surveiller : les clignotants sont spécifiques à chaque entreprise, au type d'activité, aux normes existantes et à chaque professionnelle.

La batterie d'indicateurs à suivre sera toujours définie avec pertinence sur un périmètre homogène, par un groupe de travail composé de membre de l'encadrement ayant une bonne connaissance de l'entreprise, du service ou de l'atelier, mais les caractéristiques à suivre porteront en général sur les grands thèmes suivant :

- La nature et la fréquence des événements atypiques (larcins, dégradations, rixes....) ;
- L'attitude quotidienne des salariés (convivialité, agressivité) ;
- Le comportement des salariés dans la gestion du temps (absentéisme, ponctualité....) ;
- Le comportement des salariés dans l'application des règles et des consignes (jeu sur les règles, zèle et laisser aller....) ;
- Le comportement des salariés au travail (disponibilité, productivité, propreté, relation avec la clientèle....) ;
- Les relations entre les salariés eux-mêmes (coopération, pression, mise à l'écart, constitution de clans....) ;
- L'état des relations entre les services (reproches réciproques, facilité ou difficulté de coopération....) ;
- Les relations entre les délégués et les salariés (micro réunion, sollicitations renouvelées, tonalité, contenu et mode de distribution des tracts....).

La plupart de ces indicateurs sont relativement subjectives. Certains de ces observations quotidiennes pourront être formalisés en indicateurs quantifiés. Mais chacune, prise séparément, n'a de sens que confrontée aux autres dans le cadre d'une analyse globale. Attention à l'exploitation strictement statistique des informations collectées : une épidémie de grippe générera une hausse ponctuelle de l'absentéisme sans être révélatrice d'une conflictualité latente.

Des inquiétudes Sur l'emploi auront tendance à renforcer le taux de présence sans pour cela améliorer le climat social. Des données statistiques globalisées pourront gommer les disparités révélatrice de mécontentement susceptible d'être à l'origine d'un développement conflictuel. les singularités sont parfois annonciatrices d'évolutions que la statistique n'a pas encore appréhendées.

Un tableau de bord ne sera réellement utile que s'il est éclairé par l'analyse. Parmi les multiples signaux, quels sont ceux sont porteurs de significations utiles ? Quelles sont les causes profondes de l'augmentation de l'absentéisme (la composition de la population salariés, le contexte local, la montée des tensions) ? Que signifie l'accroissement des passages à l'infirmerie dans une usine de production (est-ce les conséquences du nouvel horaire de travail, de l'évolution climatique saisonnière ou du climat social) ? Dans la multitude des revendications et réclamations déposées par les représentants du personnel, quelles sont celles qui sont importantes aux yeux des salariés ? Les délégués ne qualifient pas, ils transforment souvent des demandes particulières en aspiration générale.

L'analyse doit permettre d'interpréter les symptômes, de déceler les causes profondes des tensions et de construire les plans d'action nécessaires.

2-9-Les moments propices à la grève :

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

Le conflit programmé survient, par contre, dans les collectifs très structurés, qui occupent souvent une position privilégiée dans l'entreprise et qui pour cette raison ont un pouvoir de blocage important. Le déclencheur est inopiné (un prétexte) ou prévisible, et dans ce dernier cas la grève prend l'allure d'un rituel obligé.

Les conflits collectifs interviennent ainsi dans les périodes propices à leur déclenchement. On peut citer par exemple :

- Les périodes de changement.
- Les retournements de conjoncture.
- L'accumulation de dysfonctionnements intervenant dans une période de forte croissance, ou consécutive à un reflux mal géré, est un facteur de stress, de fatigue psychique et d'irritation.
- L'accumulation de contrainte économiques ou industrielles, qui entraînent des difficultés à respecter le cadre conventionnel ou coutumier existant perçue comme autant de remise en cause des droits acquis, est propice à la maturation et au développement du conflit.

3-9-La phase d'installation du conflit :

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

- Soit en traitant le problème immédiatement :
 - En supprimant la ou les causes du déclenchement du conflit ;
 - En délimitant, en figeant la cause du mécontentement et en se donnant les moyens de la traiter ;
 - En expliquant par la concertation et la discussion ;
 - En résorbant et en apaisant par engagement à étudier les problèmes et à y remédier dans la concertation ;
- Soit en tentant de contenir le développement du conflit par la persuasion :
 - En dépassionnant et en renvoyant les problèmes aux instances de représentation concernées ;

- En minimisant les faits et en mettant en exergue d'autres objectifs plus importants et fédérateurs ;
- Ou, au contraire, en dramatisant afin de déstabiliser.

Si la résorption du conflit n'aboutit pas dans les premières heures, plusieurs indices vont donner des indications sur la tournure prise par les événements.

4-9-La phase de développement :

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

Les facteurs de développement du conflit dépendent de l'espoir d'un gain facile à obtenir, de la cohésion interne du mouvement, de l'ampleur des soutiens externes tant de la part de l'opinion publique, que des médias et des institutions. Les difficultés rencontrées par la direction et les concessions que cela peut entraîner renforcent également la dynamique conflictuelle.

Dans cette phase, il est toujours difficile de négocier, alors que les leaders réclament l'ouverture de négociation. Les protagonistes comptent sur leur position : chacun exige de l'autre des concessions majeures et reste fermé à la perception de la logique de l'autre. Les grévistes entendent alors la négociation comme une satisfaction totale des revendications et ne sont pas prêts à faire les concessions nécessaires à la recherche d'un compromis. De son côté la direction se concentre sur la recherche de solutions alternatives, qui lui permettront de desserrer l'étau du conflit. A ce moment, la lutte psychologique et bataille de la communication dominent.

Une première rupture du rythme de développement du conflit intervient lorsque les salariés grévistes s'interrogent sur l'efficacité de l'action engagée. L'escalade qui va mener au paroxysme du conflit, survient lorsque les grévistes perdent confiance dans l'efficacité des formes d'actions classiques.

Les protagonistes peuvent prendre la décision d'une action unilatérale d'une autre nature. Elle peut prendre diverses formes. Cette période n'est pas supportable long temps par les

différentes parties, alors c'est l'occasion pour engager une négociation réaliste. Il peut arriver également que le cours des événements débouche sur l'intervention d'un médiateur. Cette dernière est souvent souhaitée par la partie la plus faible, qui y voit un allié potentiel ou à défaut le garant d'une issue équilibrée.

5-9-Le reflux et la sortie du conflit :

Le reflux d'une crise sociale intervient :

- Lorsqu'une des parties (ou même les deux) prend conscience que l'affrontement n'est pas productif et n'apporte aucun avantage déterminant à l'une ou à l'autre ;
- Lorsqu'un des protagonistes s'effondre, par épuisement de son énergie en raison de pertes importantes accumulées, ou par défaillance psychologique due à la fatigue ou à la lassitude ;
- Lorsqu'un camp se sent isolé, au sentiment d'avoir perdu ses soutiens ou d'avoir été lâché par ses alliés, ou encore d'être discrédité dans l'opinion publique ;
- Lorsqu'une des parties prend conscience du coût excessif de la poursuite du conflit au regard des objectifs qui l'avaient initié.

Des signes sont souvent révélateurs du retournement de la dynamique conflictuelle. Par exemple :

- La réunion des grévistes dans un endroit inhabituel et clos ;
- Le glissement revendicatif et le paiement des heures de grèves ;
- La démobilisation au piquet de grève ;
- La mise en œuvre de l'action par fraction minoritaire et le retrait de la majorité ;
- Quelques retours individuels au travail ;
- L'alternance rapide d'ultimatums et de concessions de la part des leaders, etc.

Dans la phase de reflux, le risque majeur est d'être confronté à des logiques de fuite en avant, qui peuvent déboucher sur des incidents graves, sur un rebondissement du conflit ou sur une sortie de conflit longue et pénible laissant des séquelles importantes à l'issue des événements. La fuite en avant peut être provoquée par l'enfermement des grévistes dans une situation où ils ne perçoivent plus d'issue, par le sentiment d'avoir beaucoup investi dans le conflit et de ne plus rien avoir à perdre ou tout simplement par la crainte de l'humiliation. Que la fin du conflit soit négocié ou non, il est toujours de l'intérêt bien compris de l'entreprise de

laisser des portes de sortie et de ne pas spéculer sur des dimensions qui mettent en jeu la fierté et la dignité¹.

Le rapport de force s'équilibre, les interlocuteurs en présence entrent dans la phase où se réalise l'ajustement entre le souhaitable et le possible. Un conflit se termine souvent par un compromis. Il ne doit y avoir ni gagnant ni perdant. Une direction n'a jamais intérêt à ce que les représentants des syndicats « perdent la face » à la fin d'un conflit. C'est les obliger à préparer le conflit suivant².

6-9-La période poste conflit :

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

- La grève ne doit pas s'instaurer comme le mode habituel et efficace de traitement des problèmes et des dysfonctionnements ;
- Les problèmes de fond qui sont sous-jacents aux tensions doivent faire l'objet d'un traitement approfondi et des solutions doivent être proposées, mêmes si elles ne sont pas parfaites ;
- Les engagements unilatéraux ou les accords négociés qui ont permis de sortir du conflit doivent être strictement respectés, condition indispensable pour rétablir la confiance réciproque ;

Le dialogue sociale doit être rétabli avec au moins une partie des militants syndicaux, afin d'éviter que ne se développe un climat de guerre de tranchées. A l'issue d'une sortie de conflit difficile, les syndicalistes seront préoccupés par la reconquête de leur crédibilité. Ils pourront être tentés de mener une guérilla au sein des institutions représentatives du personnel.

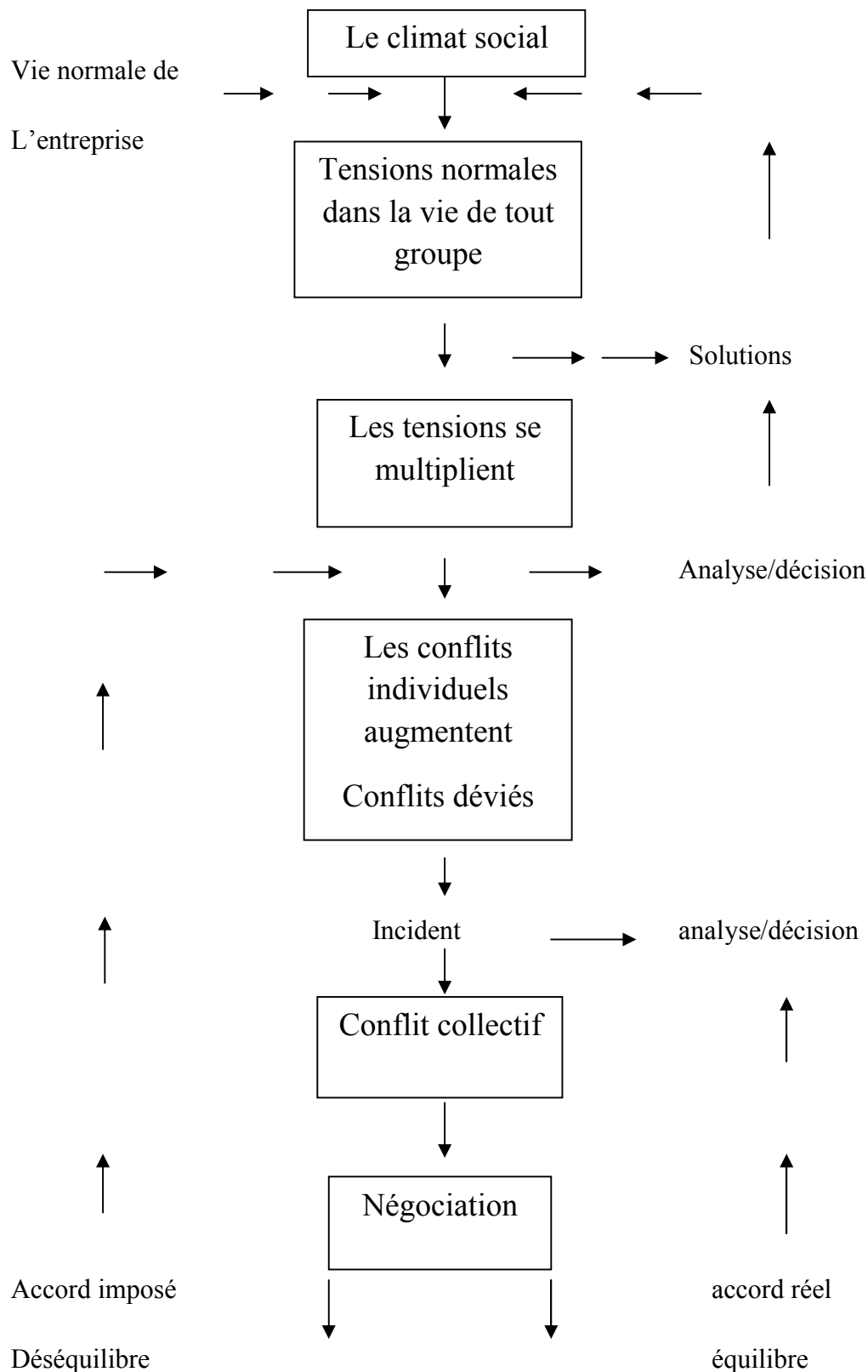
Un conflit mal terminé suscite de l'acrimonie et un désir de revanche. Les tensions entre grévistes et non-grévistes peuvent parfois subsister très longtemps. Les manifestations d'amertume peuvent se traduire par une baisse de la productivité, parfois même des déprédations. Les graffitis, par fois des pamphlets anonymes, etc..., témoignages de l'état de l'esprit des salariés, de leur rancœur contre les syndicalistes qui les ont menés pas assez ou trop loin. Le rôle de l'encadrement et du management de proximité est fondamental pour

¹ Labbé Daniel, Landier Hubert, **les relations sociales dans l'entreprise**, éd liaisons, paris, 1999, p.177-188.

² Birien Jean-Louis, **pratique des relations et négociation sociales**, 3^{ème} éd Dunod, paris, 2006, p.248.

atténuer les tensions et réduire les passions. Celui-ci doit trouver, de la part des dirigeants, un appui concret et quotidien pour reconstruire un climat social serein et positif¹.

¹ Labbé Daniel- Landier Hubert, op.cit, p.

Figure n°1 : Evolution du climat social dans une entreprise¹¹ Birien Jean-Louis, op.cit, p.120.

10-Les cellules de crise :

Une cellule de vigilance ou cellule élargie doit comprendre un représentant de la direction générale et un responsable de chaque grand secteur. Cette cellule élargie fonctionne dès qu'un risque de conflit apparaît. Elle effectue la synthèse des informations remontant du terrain et donne son avis sur les mesures de préventions à prendre et sur les informations à diffuser. Durant un conflit, la cellule de vigilance devient une cellule de réflexion stratégique chargée de simuler des scénarios différents, d'anticiper et de projeter les conséquences des solutions possibles à moyen et long terme¹.

11-La communication pendant un conflit :

Dans une grève, le problème de l'information est capitale, « combien de mouvements de grève démarrés et menés par des militants de valeurs, n'ont pas donné les résultats escomptés ou même ont échoué à cause d'une insuffisance de l'information ». Cette citation d'un guide, « éléments de pratique syndicale » datant de 1970 doit toujours être méditée, trente ans après, par les directions. Les différents points ensuite étudiés par le syndicat s'appliquent parfaitement au niveau de la direction : avoir un dispositif d'information (presse écrite, parlée, télévisée), avoir une information méthodologique, rapide, vérifier les effets de l'information, redresser les fausses informations, écouter les critiques et procéder aux redressements nécessaires.

La communication interne et externe durant un conflit n'est que le reflet de celle qui a été organisée en fonctionnement normal. La communication est rendue plus difficile et complexe par l'urgence, la pression, la multiplication des interlocuteurs et le retentissement local ou national de certains médias. Un « bon passage » à la télévision de grévistes sympathiques, accompagné d'une prestation triste et embarrassée d'une direction, aboutit au renforcement de la motivation des grévistes et à quelques jours de grève supplémentaires.

La communication interne doit être permanente, les informations fréquentes et données au moyen des médias habituellement utilisés, par la direction.

La communication doit informer et non pas rassurer, elle doit être cohérente dans le temps et les informations doivent être exactes, assimilables par leur destinataires et prouvées.

¹ Birien Jean-Louis, op.cit, p. 270.

En matière de communication externe, la question principale reste : informer ou se taire ? La crainte d'augmenter la médiation conduit des directions à fuir les journalistes qui se contenteront alors de diffuser les seules interprétations des grévistes avec en finale : « la direction, contactée, a refusé de répondre à nos questions », phase lourde de sous-entendus.

Dans la plupart des cas, les directions ont intérêt à recevoir, discuter, démontrer leur points de vue. L'apparition sur un écran, une interview sans agressivité, montrent que la direction tient toujours la barre, qu'elle analyse courageusement la situation, qu'elle reconnaît, ses interlocuteurs et est prête à négocier pour trouver l'équilibre nécessaire au développement de l'entreprise et à une satisfaction normale des salariés¹.

III. Le syndicat :

1- Création du syndicat :

La création du syndicat a été dans un premier temps indirecte, avant d'être autorisée au cours du XIX^{ème} siècle (en 1835 en Angleterre) avec le développement de la négociation collective, l'étude des relations professionnelles se substitue à celle du mouvement ouvrier².

2- Le rôle des syndicats :

Sydney et Beatrice Webb affirment que les syndicats ne sont pas formés pour exprimer la révolte ouvrière, mais pour défendre les salariés et obtenir de meilleures conditions de travail pour une catégorie de salariés, et donnent une explication directement économique de la formation des syndicats : leur rôle est de défendre le prix du travail. Cette action peut prendre trois formes différentes. La défense des intérêts acquis par la définition et le contrôle des classifications professionnelles, le contrôle de l'offre de main-d'œuvre et enfin la revendication d'un salaire vital.

Indépendamment des conditions de marché. Ces revendications conduisent au syndicalisme du marché.

Nos auteurs définissent trois (03) catégories de stratégie syndicale :

- « La stratégie de l'assurance mutuelle » par la mise en place de système de solidarité (caisse de retraite, fond d'estimes à soutenir les grèves mutuelles) ;

¹ Ibid. p. 285.286.

² Teulon Frédéric op.cit, p.14.

- « la stratégie de la négociation collective » avec les employeurs qui prend la forme d'accord au niveau de l'entreprise, de la branche ou de la nation. Cette négociation peut-être l'aboutissement d'une épreuve de force ;
- « la stratégie de l'action législative » le syndicat se transforme alors en groupe de pression en vue d'influencer le contenu des lois adoptées par les parlementaires¹.

IV. L'exercice du droit de grève

Des modalités de l'exercice du droit de grève

1- Des conditions générales :

- Lorsque le différent persiste après épuisement des procédures de conciliation et accessoirement de médiation prévue ci-dessus, et à défaut d'autres voies de règlement éventuellement prévues par accord ou convention des parties, le droit des travailleurs de recourir à la grève s'exerce dans les conditions et selon les modalités définies par les dispositions de la présente loi (art 24).
- Le recours à la grève ne peut s'exercer et la grève déclenchée est suspendue, dès lors que les parties au conflit collectif de travail sont convenues de soumettre leur différend à l'arbitrage (art 25).

2- L'approbation de la grève par le collectif

- Ci-dessus, le collectif des travailleurs concernés est convoqué, à l'initiative des représentants des travailleurs tels que définis à l'article 4 alinéa 2 de la présente loi, l'employeur informé, en assemblée générales sur les lieux habituels de travail à l'effet de l'informer sur les points de désaccords persistants et de se prononcer sur l'éventualité d'un arrêt concerté et collectif de travail (art 17 modifié par art 5 L 91-27).
- Le collectif des travailleurs entend à leur demande les représentants de l'employeur ou de l'autorité administrative concernée.

¹ Ibid., p. 15.

- Le recours à la grève est approuvé par un vote à bulletin secret à la majorité des travailleurs réunis en assemblée générale, constituée d'au moins la moitié des travailleurs composant le collectif concerné (art 28).

3-Le préavis de grève

- La grève, approuvée dans les conditions prévues aux articles 27 et 28 ci-dessus, prend effet à l'expiration d'un délai de préavis de grève (art 29).
- Le préavis de grève court à compter de la date de son dépôt auprès de l'employeur, l'inspection du travail territorialement compétente informée.
La durée est fixée par voie de négociation et ne peut être inférieure à huit (8) jours à compter de la date de son dépôt (art 30).
- Dès le dépôt du préavis de grève, l'employeur et les représentants des travailleurs s'obligent à prendre les mesures nécessaires pour assurer la préservation et la sécurité des installations et des biens et désignent les travailleurs chargés de ces tâches (art 31).

4- la protection du droit de grève

- Le droit de grève exercé dans le respect des dispositions de la présente loi est protégé par la 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 (art 32).
- Sauf dans les cas de réquisitions par autorités administratives ou de refus des travailleurs d'exécuter les obligations découlant du service minimum visé aux articles 39 et 40 ci-dessous, est interdite toute affectation de travailleurs par voie de recrutement ou autrement destinée au remplacement des travailleurs en grève (art 33).
De même, aucune sanction disciplinaire ne peut être prononcée contre les travailleurs en raison de leur participation à une grève régulièrement déclenchée, dans les conditions prévues par la présente loi.

- Travail résultant d'un conflit collectif de travail au sens de l'article 2 ci-dessus intervenu en violation des dispositions de la présente loi, constitue une faute professionnelle grave des travailleurs qui y ont pris part et engage la responsabilité des personnes qui y ont contribué par action directe.

Dans ce cas, l'employeur prend à l'encontre des travailleurs concernés, les mesures disciplinaires prévues dans le règlement intérieur et ce, conformément aux dispositions de la législation et de la réglementation en vigueur (art 33 bis- nouveau art 6L 91-27, remplace l'art 26).

5- l'entrave à la liberté du travail

- L'entrave à la liberté du travail est punie par la loi.
Constitue une entrave à la liberté du travail, tout acte de nature à empêcher, par menaces, manœuvres frauduleuses, violence ou voie de fait, un travailleur, un employeur ou ses représentants d'accéder à leur lieu habituel de travail, de prendre ou de poursuivre l'exercice de leur activité professionnelle (art 34).
- L'occupation par des travailleurs en grève de locaux professionnels de l'employeur est interdite quand elle a pour objet de constituer une entrave à la liberté du travail (art 35).
- L'entrave à la liberté du travail ainsi que le refus d'obtempérer à l'exécution d'une ordonnance judiciaire d'évacuation des locaux professionnels constituent une faute professionnelle grave, sans préjudice des sanctions pénales (art 36)¹.

¹ Droit de travail, op.cit, p.175-178.

Gestion des conflits collectifs de travail

Michel Benichou, ancien bâtonnier, avocat au bureau de Grenoble, a proposé une synthèse rapide et efficace des différents modes de règlement des conflits :

« La médiation, écrit-il différente de la négociation, qui est la recherche transactionnelle d'une solution sans l'intervention d'un tiers, de l'arbitrage qui consiste à s'en remettre à un tiers qui tranchera le litige et de la conciliation qui est nécessairement préalable et n'implique pas forcément l'intervention d'un tiers »¹

I. La négociation :

La négociation est l'activité mettant en présence deux ou plusieurs parties (individus, groupes, délégations) qui, en raison de leur interdépendance, veulent trouver une issue satisfaisante et non violente à une situation exigeant, de la part de chacun, la prise en compte de la réalité de l'autre². La négociation nous apparaît alors comme une confrontation de protagonistes étroitement ou fortement indépendantes, liés par un certain rapport de force et présentant un minimum de volonté d'aboutir à un arrangement en vue de réduire un écart, une divergence afin de construire une solution acceptable au regard de leur objectifs et de la marge de manœuvre qu'ils s'étaient donnée³.

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

La négociation n'a pas pour seule fonction de mettre fin à des conflits, elle permet aussi aux individus et aux organisations de nouer des relations nouvelles ou de mieux organiser leurs relations⁴.

Le règlement des conflits collectifs échappe aux tribunaux et est soumis à des procédures qui laissent la place à la négociation menée par les parties concernées. En effet le droit de travail ne veut pas imposer une solution autoritaire qui ne peut être satisfaisante ni pour l'employeur,

¹ Lascoux Jean-Louis, **pratique de la médiation**, éd ESF, paris, 2001, p.11.

² Audebert Patrick, op.cit, p.34.

³ Bellenger Lionel, **stratégies et tactiques de négociation**, 3eme éd ESF, paris, 1999, p.17.

⁴ Garby Thierry, op.cit, p.14.

qui se verrait contraint d'accorder des avantages à ses salariés qu'il ne pourrait peut-être pas supporter et qui risqueraient de mettre en péril la survie de l'entreprise, ni pour les salariés, qui pourraient être insatisfaits et continuer une grève qui deviendrait alors illicite¹.

1- les notions de négociation réaliste et irréaliste :

1-1-La négociation irréaliste :

Cette négociation, malheureusement la plus courante, est basée sur la guerre des positions. Elle engage fortement, voire exclusivement, la personnalité et l'identité des protagonistes. L'enjeu de la négociation est la valeur d'une personne, d'un groupe, d'un syndicat, d'une organisation, d'une nation...etc.

Un protagoniste affronte en face à face son adversaire et veut le faire plier. Il veut vaincre, gagner, être le plus fort. C'est le cas du marchandage entre un acheteur et un vendeur. Ils partent tous deux de positions extrêmes (irréalistes), l'un en demandant un prix beaucoup trop élevé pour un objet, l'autre en proposant une somme manifestement trop basse. S'ils parviennent à réaliser la vente, c'est en perdant le moins possible : ils auront l'impression, au mieux, de ne pas s'être fait « rouler », cette stratégie perdant-perdant présente plusieurs désavantages :

-d'abord, une fois que l'on est campé sur ses positions, on est tenté de les renforcer sous les attaques de l'adversaire et, donc, de s'enfermer encore plus dans l'irrationnel ;

-deuxièmement, baisser ses prétentions au cours d'une négociation peut être perçu comme un aveu de faiblesse très gênant, parce qu'on risque ainsi de perdre la face ;

Ensuite, à condition qu'ils se mettent d'accord, les protagonistes ne seront pas certains de ne pas s'être fait léser, au bout du compte, parce qu'il n'y a aucune objectivité dans la transaction qu'ils ont menée ;

-autre conséquence fâcheuse découlant de la précédente, leurs futures relations seront entachées de doute, de méfiance, de crispation et d'encore plus de rigidité ;

-enfin, puisqu'ils sont partis, au tout début de la négociation, sur des positions extrêmes et définies, ils n'ont pas pu avancer d'un centimètre dans la compréhension des enjeux qui les opposent et de leurs intérêts réciproques. Ils se sont butés et se sont enfermés dans une logique

¹ Mourel Journal Christel, op.cit, p.356.

de guerre de retranchement. Ils n'ont pas pu apprendre de nouvelles choses du fait même de la négociation.

La négociation irréaliste est donc tout à fait inefficace, voire dangereuse pour la suite des relations entre les protagonistes qui demeurent, de fait, des adversaires¹.

2-1-La négociation réaliste :

La négociation réaliste part du principe que le différend qui « oppose » les parties doit être traité comme un problème, qu'il s'agit de définir ensemble, dans un premier temps.

Le premier accord réaliste porte sur la définition et la description commune du différend, des enjeux, et concrétise la reconnaissance réciproque des intérêts de chacun. En fait, c'est reconnaître une légitimité à l'adversaire.

La négociation réaliste est donc un apprentissage mutuel de l'autre, de ses intérêts, de ses besoins, de ses incertitudes, de ses craintes, de ses désirs. On n'attaque plus l'autre, on l'invite à participer à une réflexion, à une recherche, presque à une vision commune d'un problème global qui dépasse la simple réalité de chacun.

Au départ d'une négociation, il ne devrait pas y avoir de « bonne » position, de départ et d'autre. Une position est une perception par nature subjective. Figée et unilatérale, elle est exprimée en valeur marchande, en superficie de territoire, en laps de temps, en moyens humains et matériels. Mais ces valeurs sont subjectives et n'ont aucune réalité objective pour l'adversaire².

2-Les notions de négociation distributive et intégrative :

1-2-Négociation distributive :

Elle repose sur le principe du gâteau à partager. Plus il ya d'invités, plus les parts sont petite. Plus la part de l'un est importante, plus celle des autres diminue. C'est la règle du gagnant-perdant. Elle repose donc sur le système de pouvoir en place dans l'entreprise. Ici, le rôle du directeur général devient primordial. Il doit veiller au juste équilibre des rapports de force, faire en sorte que ce ne soient pas toujours les mêmes qui sortent vainqueurs des discussions. Sur le long terme, la négociation distributive n'est possible qu'à la condition qu'il y ait alternance des rôles gagnants et perdants.

¹ Breard Richard, Pastor Pierre, op.cit, p.183, 184.

² Ibid,p.184.

2-2-La négociation intégrative :

C'est la situation du gagnant-gagnant. C'est un peu l'idéal, et comme chacun sait, l'idéal n'est pas de ce monde. Toutefois, cette méthode peut être retenue comme un but à atteindre. Il s'agit de rechercher ensemble des solutions où chacun trouverait son compte. Encore faut-il que la problématique soit commune, ce qui va de soi, tant il est vrai que les différents ne portent pas uniquement sur la manière de résoudre un problème, mais aussi, et d'abord, sur la manière de le poser. La négociation intégrative requiert, au moins autant que la négociation distributive, un « chef d'orchestre »¹

3-Conditions nécessaire pour la réussite de la négociation :

1-3-Convergences :

Il faut des convergences dans les divergences : autrement dit, s'il n'y a pas un minimum de points d'accord possible, l'accord ne peut être obtenu. Nous pouvons en déduire que le premier problème posé aux partenaires sera d'identifier s'il y a des convergences- avant la négociation- et si oui, les quelles. Dans le cas contraire, la « négociation » ne pourra se dérouler même si les partenaires se quittent sur un constat d'échec ; au pire, l'un imposera sa volonté à l'autre. La situation peut même induire des relations négatives qui n'ont pas lieu d'être : le partenaire A accusera le partenaire B de faire de l'obstruction, de ne pas vouloir « avancer » dans la négociation, d'être de mauvaise foi, sans être conscient que c'est l'absence de convergence et non le comportement de l'autre qui bloque la situation.

En absence de convergences, si les partenaires souhaitent néanmoins résoudre le conflit par la négociation, ils devront porter leur réflexion sur la question centrale « comment créer des convergences »

2-3-Volonté d'accord :

« On ne peut faire boire à un âne qui n'a pas soif ». Cette maxime pourrait s'appliquer pleinement à la négociation ; autrement dit, il faut que les partenaires aient la ferme volonté d'arriver à un accord par la négociation. Ferme volonté ne veut pas dire à n'importe quel prix ou n'importe quelle condition ; mais celui qui arriverait au tapis vert en affirmant « je veux bien négocier tout ce que vous voulez, comme vous voulez, sur les sujets que vous voulez, mais je ne céderais sur rien ! » aurait de fortes chances de ne pas négocier.

¹ Compère Bernard, op.cit, p.113.

Il faut néanmoins distinguer l'intransigeance réelle du ou des partenaires- dans ce cas il n'y a pas de négociation possible- à l'affirmation de positions affichées- « je ne négocierai pas sur ce point »- qui peut être également une manœuvre de type faux pivot ; c'est à l'autre partenaire, grâce à l'application des techniques de négociation, à décoder ce qui est du domaine de l'intransigeance et ce qui est du domaine du négociable.

Il est évident que dans ce dernier cas, l'expérience et le talent du partenaire qui subit cette intransigeance sera des facteurs décisifs pour entrer dans le processus de la négociation.

3-3-Le rapport de force :

L'expérience, en particulier dans le conseil, démontre trop souvent, un ou des partenaires tentent de négocier un accord alors que le rapport de force est déséquilibré. Nous entendons par rapport de force le pouvoir que l'on a sur l'autre et réciproquement. Il est bien évident que pour arriver à un accord négocié, le rapport de force entre les partenaires doit être relativement équilibré, en tout état de cause pas trop déséquilibré.

Les situations professionnelles et/ou publiques montrent que celui qui a le rapport de forces favorable a une forte tendance à imposer sa solution à l'autre. Par contre, celui qui est en situation d'infériorité cherchera souvent à imposer, à négocier, en prenant par exemple à témoin l'opinion publique par voie de presse ou dans les médias, pour essayer de modifier le rapport de force et /ou espérer « grappiller » quelque avantages grâce à la négociation.

L'analyse du rapport de force est un élément clé de la négociation ; un des problèmes est que ce rapport peut se modifier tout au long de la négociation¹.

4-Les trois issues : résoudre, recréer la relation, créer une autre relation.

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

✓ La résolution du conflit :

Elle consiste à donner partiellement satisfaction à chacune des parties sur leurs réclamations ou sur d'autres points qui les satisfassent.

✓ On peut recréer la relation :

Si la querelle ne s'est pas envenimée au point de rendre la relation impossible, si le conflit était né de circonstances passagères ou de malentendus, la relation antérieure peut être recréée à l'identique ou sous réserve de modifications.

¹ Audebert Patrick, op.cit, p.35-39.

Cette solution n'empêche d'ailleurs pas qu'une partie reçoive une indemnisation pour le préjudice qu'elle a subi du fait du conflit.

- ✓ On peut recréer une autre relation dans le cas où la confiance a subsisté entre les parties ou à été recréée dans la négociation et où les parties reconnaissent que leur ancienne relation n'est plus appropriée et qu'elles ont intérêt à en nouer une autre. A nouveau, cette solution n'empêche pas qu'une partie soit indemnisée pour le préjudice qu'elle a subi du fait du conflit. Ces trois issues sont les seules possibles à la négociation d'un conflit. Une des premières tâches du négociateur de conflit sera de détecter la ou les quelles sont possibles et souhaitables.

5-Les principes de la négociation et leur application aux négociations de conflits :

Toute négociation répond à des règles fondamentales qui doivent être comprises et assimilées pour savoir gérer une négociation spécifique, pour comprendre ce qu'il s'y passe et pour pouvoir la mener vers un accord.

6-Négocier sur les intérêts et non sur les positions :

S'il faut traiter les émotions qui existent à l'ouverture de la négociation, il faut aussi éviter que de nouvelles émotions négatives apparaissent en cours de négociation. Il faut éviter l'agression.

Une position d'exigence est souvent ressentie comme une agression, il faut donc éviter de négocier sur des positions. Il faut négocier sur les intérêts des parties et ne formuler des positions que lorsqu'on a réussi à rapprocher les points de vues sur les intérêts.

Celui qui exprime un intérêt pose un problème à lui-même et aux autres. Il invite l'autre à l'aider à le résoudre. Celui qui exprime une position met l'autre en position de défense.

Un intérêt est toujours légitime même s'il est déraisonnable, car il n'affecte que celui qui l'éprouve.

7-La BATNA: the best alternative to a negotiated agreement

Ce terme correspond aux initiales de « best alternative to a negotiated agreement », la meilleure alternative à un accord négocié. C'est un concept très important pour fixer ses objectifs de négociation et faire respecter sa position par l'autre partie.

En négociation conflictuelle privée, la meilleure alternative à un accord négocié, c'est la victoire judiciaire. Mais ce n'est pas simplement 100% des demandes. C'est le plein des

demandes, affecté d'un coefficient de risque, affecté d'un autre coefficient tenant compte du temps nécessaire à obtenir une décision finale et à l'avoir exécutée, moins les frais, moins les intérêts, moins la valeur du temps perdu à gérer le procès, moins le bénéfice qu'on pourra faire des sommes obtenue amiablement. Tout ce qui est nettement en dessous doit être rejeté. Ce qui est autour de ce chiffre est à considérer et constitue le point d'équilibre de la négociation.

En procédant, sérieusement à cette analyse avant de négocier, vous saurez jusqu'ou aller et ou vous arrêter. Il vaudra sans doute la peine de vous poser la question de la BATNA de l'autre partie pour savoir jusqu'ou elle peut aller et quand elle commence à bluffer.

En discutant, dans la négociation, la BATNA de chacun, vous ferez comprendre à l'autre ce qui est totalement inacceptable pour vous. Vous lui permettrez aussi de réaliser à partir de quel seuil il a intérêts à accepter vos positions.

8-Les techniques de négociation :

Au-delà de ces principes incontournables, existent des techniques de négociation. Elle relève de la tactique aux cours de la négociation. Chaque négociateur expérimenté a ses propres techniques en fonction de sa personnalité propre.

La détermination de la BATNA, la réflexion sur les intérêts et les positions, l'exploration du champ des possibles et la recherche des critères objectifs font partie de la tâche du gestionnaire de conflits. Il s'agit de déterminer le contenu, les objectifs et le moment de la négociation. Les techniques de négociations ne relèvent pas nécessairement de son essor. L'exécution de la négociation peut parfaitement être confiée à un tiers.

Il faut seulement en dire un mot pour que la distinction entre principe et techniques de négociation soit claire.

Une technique de négociation bien connue sera celle de l'utilisation passive et active du langage non verbale. Il faut savoir lire les attitudes physiques de l'autre partie pour comprendre comment elle ressent ce qu'il se passe dans la négociation. De même il faut savoir faire ressentir par ses attitudes ce qu'on ne veut ou on ne peut pas dire.

Une autre technique est la reformulation qui consiste à reprendre ce que l'autre partie vient de dire en le reformulant. Ceci permet différents effets : s'assurer qu'on a bien compris ; montrer à l'autre qu'on s'intéresse à ce qu'il dit et qu'on le prend en considération ; réorienter un propos vers ce qui peut permettre aux parties de converger, etc.

Se montrer affable vis-à-vis des interlocuteurs et ferme sur le fond est une troisième technique efficace. Il en existe de nombreuses autres.

Souvent, ceux qui lisent ou entendent de tels propos ont le sentiment qu'on les incite à se montrer excessivement compréhensifs et à tout céder afin d'obtenir un accord. Ils pensent que les auteurs et enseignants en matière de négociation sont prêts à tout sacrifier pourvu qu'ils obtiennent un accord.

C'est exactement le contraire. Il n'est pas besoin d'enseigner comment se montrer intransigeant en négociation et surtout en négociation de conflit. Le climat d'affrontement même la plupart des parties à des attitudes intransigeantes.

Il s'agit d'enseigner l'art difficile de trouver un accord équilibré et juste en dépit de relations conflictuelles. Il s'agit de savoir comment faire pour préserver ses intérêts sans exiger plus qu'il n'est possible d'obtenir.

9-La mise on œuvre de la négociation :

Savoir comment fonctionne une négociation est important pourtant ce n'est utile qu'autant que la négociation ait effectivement lieu !

Le gestionnaire de conflit doit donc d'abord savoir comment proposer la négociation aux autres parties, comment la structurer pour qu'elle ait des chances d'aboutir. Il doit aussi savoir la préparer. Il faut enfin savoir terminer la négociation quand il est temps soit pour éviter de perdre du temps si aucun accord n'apparaît, soit pour assurer l'exécution de l'accord et empêcher la résurgence du conflit.

10-L'offre de négociation :

Les parties en conflit sont, par hypothèse, suspicieuses les unes à l'encontre des autres. Une offre de négociation peut donc être mal interprétée. On la percevra comme un piège ou comme un signe de faiblesse. Elle sera, dans de tels cas, refusée ou accueillie sur la base d'un malentendu. Les conditions de la formulation de l'offre sont donc déjà un facteur déterminant de la réussite de la négociation.

- A qui faire l'offre ?
- Quand ?
- Comment ?

11-Structurer la négociation :

Pour réussir une négociation suppose qu'on ait décidé :

- ❖ Quelles seront les parties présentes ?
- ❖ Qui les présentera ?
- ❖ La présence et le rôle de conseils ?
- ❖ Un ordre du jour ;
- ❖ Des moyens matériels¹.

12-Le déroulement de la négociation

La négociation comme toute démarche de résolution de conflit, se déroule en trois étapes : la préparation, le déroulement, la formalisation de l'accord.

Dans la première étape, les négociateurs sélectionnent le cadre. Ils définissent le nombre de négociateurs et leurs statuts. En suite, ils étudient les normes culturelles qui peuvent influencer la négociation. Ils se renseignent sur les négociateurs adverses : quels sont leurs particularités, forces faiblesses, styles, sensibilités et stratégies habituelles. Ils analysent les enjeux, les intérêts réciproques, les objectifs et les rapports de force. Ils fouillent les arguments des parties qu'ils représentent².

Nous avons réfléchi à la question de savoir quelles parties inviter à la table de négociation et à quel moment. Voici une question à se poser en préparation d'une négociation. Viendra alors la question de savoir comment faire pour que tous ceux que nous souhaitons y voir viennent et que ceux que nous n'y voulons pas voir s'en tiennent éloignés.

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 ont préparée complètement et avec tout le sérieux nécessaire³.

Dans la deuxième étape, un soin particulier est apporté à la forme. Il faut soigner la première prise de contact, et ne rien laisser au hasard. Le but est une meilleure connaissance réciproque des parties. Le conforme de chacun doit être étudié et garanti. L'échange d'information doit être riche.

Pour cela, on peut utiliser plusieurs techniques :

¹ Garby Thierry, op.cit, p.18-22.

² BREARD Richard et PASTOR Pierre, op.ci p.191

³ Garby Thierry, op.cit, p.31.

-le questionnement permet de connaître dans le détail les positions de chacun ;

La reformulation permet de s'assurer que l'on entre bien dans la compréhension de l'autre, dans une écoute attentive ;

L'affirmation de sa position et de son engagement réel est essentielle.

Cette deuxième étape peut comprendre plusieurs réunions. La définition du problème, la recherche de critères objectifs, la reconnaissance des intérêts de chacun sont des oppositions qui exigent du temps et, parfois, le recours à des experts extérieurs. On propose, on mesure ce que l'on obtient en retour. On met en avant les avantages, on discute des inconvénients.

D'ailleurs pour montrer sa bonne foi, il est parfois judicieux de présenter les inconvénients de sa solution pour l'adversaire. Le principe de ces étapes est que les parties adverses parviennent à un accord, même si ce n'est qu'un accord de principe, de façon à relancer le processus de négociation dans de meilleures conditions.

La troisième étape se conclut par un accord. Les stratégies utilisées pendant la négociation jouent un rôle sur la qualité des résultats obtenus mais aussi sur le climat futur. Dans une entreprise, il est toujours bon de parvenir à un accord. Cependant, un accord qui respecte les positions et les intérêts mutuels aura plus de chances d'être suivi d'une période de non-conflit qu'un accord imposé à l'adversaire. La détérioration du climat entraîne un coût parfois considérable¹.

13-terminer la négociation :

Entamer la négociation est difficile, la mener est un art et la poignée de main n'est pas suffisante pour la conclure. La négociation aura été inutile, si elle a abouti à un malentendu, à un accord bancal ou inexécutable. Le gestionnaire de conflit doit analyser la solution trouvée pour en assurer la validité²

¹ Breard Richard et Pastor Pierre, op.cit, p.193.

² Garby Thierry, op.cit, p.32.

II. Les méthodes alternatives

1- la conciliation :

1-1-Définition :

Il s'agit de régler le désaccord à l'amiable en trouvant une issue favorable pour les protagonistes. La conciliation est une forme de négociation « assisté » dont l'objectif est parvenir à un compromis. Le conciliateur n'est pas parti, ne décide pas à la place des opposants et travaille sous le sceau de la confiance¹.

2-1-Notions juridique :

- L'inspection du travail territorialement compétente saisie d'un différend collectif de travail procède obligatoirement à la tentative de conciliation entre l'employeur et les représentants des travailleurs.

A cet effet, l'inspecteur du travail désigné convoque les parties au différend collectif de travail à une première audience de conciliation qui a lieu dans un délai qui ne saurait excéder quatre (4) jours qui suivent la saisine, à l'effet de consigner la position de chacune des parties sur chacune des questions objet du litige. (Art 6 modifié par art 3L 91-27).

- Les parties au différend collectif de travail sont tenues de se présenter aux audiences de conciliation organisées par l'inspecteur du travail. (art 7)
- Au terme de la procédure de conciliation qui ne saurait excéder huit (8) jours à compter de la date de la première audience, l'inspecteur du travail établit un procès-verbal signé des parties, consignant les questions qui ont fait l'objet d'accord ainsi que les questions sur les quelles persiste le différend collectif de travail, le cas échéant.

Les accords conclus par les parties deviennent exécutoires au jour de leur dépôt au greffe du tribunal territorialement compétent par la partie la plus diligente. (Art 8 modifié par art 4 L 91-27)

- En cas d'échec de la procédure de conciliation sur tout ou partie du différend collectif de travail, l'inspecteur du travail établit un procès-verbal de non conciliation.

¹ Carré Christophe, op.cit, p.185.

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 (art 9)¹.

2- la médiation :

1-2-définition :

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

La démarche fonctionne en quatre temps :

- 1- Présentation d'un climat favorable et instauration des règles de travail.
- 2- Présentation des faits à tour de rôle par les personnes en conflit.
- 3- Recherche de solution.
- 4- Formulation d'un accord et transcription écrite, signature du « contrat » par les protagonistes².

Nous verrons ainsi que la médiation, lorsqu'elle est formalisée, peut être définie comme une méthode de facilitation de la communication et plus spécifiquement, un mode alternatif de résolution des conflits (MARC) et surtout à leur prévention.

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

La médiation est une approche globale qui prend en compte la situation présente et qui, ouverte à l'expression des causes de l'antagonisme, conduit sur les chemins de l'anticipation pour favoriser le maintien d'un lien qualitatif de communication³.

¹ Droit de travail, op.cit, p. 170,171.

² Carré Christophe, op.cit, p.185.

³ Lascoux Jean-Louis, op.cit, p.19.

2-2-Notions juridique :

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

Le médiateur reçoit des parties toutes informations utiles à l'accomplissement de sa mission. Il est tenu, à l'égard des tiers, au secret professionnel sur toute information dont il a pu prendre connaissance à l'occasion de sa mission.

Le médiateur est assisté, en matière de législation du travail, à sa demande, par l'inspection du travail territorialement compétente (art 11).

Le médiateur soumet aux parties, dans un délai qu'elles déterminent et sous forme de recommandation motivée, les propositions de règlement du différend soumis à son examen. Copie de ladite recommandation est transmise par le médiateur à l'inspection du travail territorialement compétente (art 12)¹.

3-L'arbitrage :

1-3-définition :

L'arbitrage est une justice privée par laquelle la résolution d'un différend est sous-traité à la connaissance des juridictions de droit commun pour être soumise à des personnes pour l'occasion de la fonction de juger². Constitue de demander à un ou plusieurs tiers de statuer sur le litige par une décision liant les parties. Ce ou ces tiers ne sont pas des juges étatiques, mais des personnes privées qui sont choisies par les parties, soit directement, soit par le biais d'une institution d'arbitrage qui se charge de les désigner³. Il dispose d'un pouvoir de contrainte et appuie son jugement sur des lois, des règles, des valeurs communément admises. L'arbitrage est approprié aux infractions, manquements ou transgressions classiques⁴.

L'arbitrage a ceci de commun avec la justice étatique qu'il tranche le litige. La sentence arbitrale qui en résulte, tout comme une décision judiciaire, s'impose aux parties. Celles-ci ont, certes, choisi librement de se soumettre à l'arbitrage, et ce faisant choisi leur juge elles-mêmes d'un commun accord, mais elles ne sont pas ensuite maîtresses de la décision qui en

¹ Droit de travail, op.cit, p.171, 172.

² CAPARASSE Olivier, **les sociétés et l'arbitrage**, éd Brylant, Bruxelles, 2002, p.9.

³ Garby Thierry, op.cit, p.10.

⁴ Carré Christophe, op.cit, p.185.

résulte et ont, dès la signature de la clause, accepté d'avance et irrévocablement de se soumettre à ladite décision quelle soit, sauf cas exceptionnel de recours.

Cette perspective d'une décision contraignante et quasi-définitive peut inciter à chercher d'autres voies de résolution des conflits que l'entreprise maîtrisera davantage¹.

2-3-Notions juridique :

- Lorsque les parties conviennent de soumettre leur différend à l'arbitrage, il est fait application des articles 442 à 454 du code de procédure civile, sous réserve des dispositions particulières de la présente loi.

La sentence arbitrale est rendue en dernier ressort dans les trente (30) jours de la désignation des arbitres. Elle s'impose aux parties, tenues d'en assurer l'exécutif (art 13)².

III. Notions juridique à la résolution de la grève

1- Des conditions générales :

- Les parties au différend collectif de travail sont tenues, durant la période de préavis et après le déclenchement de la grève, de poursuivre leurs négociations pour règlement de leur désaccord objet de conflit (art 45).
- Le ministre chargé du secteur considéré, le wali ou le président de l'assemblée populaire communale peuvent, lorsque les positions des parties font présumer de difficultés de négociations directes, désigner un médiateur qualifié en vue de soumettre aux parties au conflit des propositions de règlement de leur différend.
Les parties ayant désigné le médiateur peuvent lui fixer un délai pour présenter ses propositions (art 46).
- Le rapport du médiateur peut être rendu public à la demande de l'une ou l'autre des parties au conflit collectif de travail (art 47).

¹ Moissina D'Harcourt Marie-Caroline, la pratique de l'**arbitrage au service de l'entreprise**, éd Economica, paris, 2002, p.13.

² Droit de travail, op.cit, p.172.

- En cas de persistance de la grève, et après échec de la médiation prévue à l'article 46, le ministre, le wali ou le président de l'assemblée populaire communale concernée peuvent, lorsque d'impérieuses nécessités économiques et sociales l'exigent, fédérer, après consultation de l'employeur et des représentants des travailleurs, le conflit collectif de travail devant la commission nationale d'arbitrage prévue au titre V de la présente loi (art 48)¹.

2- la commission nationale d'arbitrage

Compétence et composition

La commission nationale d'arbitrage est compétente pour les différends collectifs de travail :

- Qui concernent les personnels auxquels le recours à la grève est interdit,
- Qui lui sont soumis dans les conditions prévues à l'article 48 de la présente loi (art 49).

La commission nationale d'arbitrage statue sur les différents collectifs dont elle saisie, dans un délai n'excédant pas trente (30) jours :

- Par le ministre, le wali ou le président de l'assemblée populaire communale concernée, dans les conditions fixées à l'article 48 ci-dessus.
- Par le ministre concerné ou les représentants des travailleurs pour les personnels prévus à l'article 43 ci-dessus.
- Elle reçoit communication de toute information ayant trait au différend collectif de travail ainsi que tout document établi dans le cadre des procédures de conciliation et de médiation prévues (art 50).
- La commission nationale d'arbitrage est présidée par un magistrat près la cour suprême et est composée, en nombre égal, de représentants désignés par l'état et de représentants des travailleurs.

La composition et les modalités de désignation des membres de la commission ainsi que son mode d'organisation et de fonctionnement sont définis voie réglementaire (art 51).

¹ Ibid., p.181-182.

2- Des sentences arbitrales

- Les sentences arbitrales sont rendues exécutoires par ordonnances du premier président de la cour suprême.

Elles sont notifiées aux parties dans les trois (3) jours de leur date de décision par le président de la commission nationale d'arbitrage (art 52).

3- Disposition pénales

- L'absence sans motif légitime, de l'une ou de l'autre des parties au conflit collectif de travail aux audiences et réunions de conciliation organisée, conformément aux dispositions de la présente loi, est punie d'une amende de 500 à 2.000 DA.
Elle peut portée à 5.000DA en cas de récidive (art 53).
- La fourniture aux arbitres et médiateurs prévus par les dispositions de la présente loi, d'informations, fausses ou de documents falsifiés, ainsi que toute manœuvre frauduleuse tendant à faire pression sur les membres des dits organes ; en vue d'orienter leur décision ou recommandation , est punie d'une amende de 5.000DA à 20.000DA et de 2 à 6 mois d'emprisonnement ou de l'une de ces deux peines (art 54).
- Est puni d'un emprisonnement de huit (8) jours à deux (2) mois et d'une amende de 500 à 2.000DA ou de l'une de ces deux peines, quiconque a amené ou tenté d'amener, maintenu ou tenté de maintenir une cessation concertée et collective de travail contraire aux dispositions de la présente loi.
- Ces peines sont fixées de six (6) mois à trois (3) ans d'emprisonnement et de 2.000 à 50.000 DA d'amende, ou l'une de ces deux peine, lorsque l'arrêt concerté et collectif de travail s'est accompagné de violences ou voies de fait contres les personnes ou contre les biens (art 55).
- Toute manœuvre frauduleuse, menace, violence et/ou voie de fait ayant pour objet de constituer une entrave à la liberté du travail, au sens de la présente loi, est punie d'une amende de 500 à 2.000DA et d'un emprisonnement de quinze jours (15) a deux (2) mois, ou de l'une de ces deux peines (art 56).

- Est puni d'un emprisonnement de huit (8) jours à deux (2) mois et d'une amende de 500 à 2.000DA ou de l'une de ces deux peines, toute personne qui par recrutement ou affectation de travailleurs porte ou tente de porter atteinte à l'exercice du droit de grève exercé dans le respect des dispositions de la présente loi.
- Lorsque les atteintes à l'exercice du droit de grève sont accompagnées de menaces, violences et/ou voies de faits, ces peines sont fixées de six (6) mois à trois (3) ans d'emprisonnement et de 2.000 à 50.000 DA ou de l'une de ces deux peines (art 57)¹.

¹Droit de travail, op.cit, p.181-184.

I. Les domaines d'étude

1-le lieu d'étude :

L'étude est faite chez **ALCOVEL**, spécifiquement dans le département de formation des stagiaires, l'entreprise est située à 6km d'AKBOU.

2-le temps de l'étude :

L'étude sur le terrain a pris un mois , du 25 mars au 25 avril , les 10 premiers jours m'ont servi a découvrir l'entreprise , et a faire ma pré enquête afin de serner l'échantillon d'étude et a choisir la technique appropriée pour la récolte des données , les 20 jours qui resté m'on servi a la distribution de mon questionnaire qui a pris 3 jours , et a sa récupération qui a pris le reste du temps de la période de mon stage pour des raisons relatif au enquêtes

I. Présentation de l'organisme d'accueil « ALCOVEL » SPA :

1-Historique de l'entreprise :

Le complexe d'AKBOU est inscrit comme projet au deuxième plan quadriennal signé le 31/09/1977 entre la SONITEX et l'association syberta le peigné de la Belgique.

L'individualisation du projet est intervenue le 15/05/1978 et la mise en vigueur du projet le 25/09/1978 et les travaux de réalisation sont débutés le 11/1978, par contre la réception définitive était le 07/11/1984, institué en filiale sous tutelle du groupe TEXMACO, ALCOVEL a été créée le 25 janvier 1998 et son capital qui était de 1 000 000 DA, a été augmenté à 1 500 00 DA en vertu de la résolution de L'AGEX n°03 du 08 /12/1999, à été augmenté à 2 574 295 000 DA en vertu de la résolution de L'AGEX du 28/02/2009.

Le complexe industriel ALCOVEL a été créé le 30/11/2011, son capital est détenu à 100% par l'Algérienne des textiles par abréviation TEXALG SPA.

Trophées :

- ARAB TROPHY 1989
- XVII INTERNATIONAL TROPHY for quality 1989.

Certificats:

- ISO 90002/94 décerné par QMI Canada n° 014054 du 08/11/2002.

- ## 2-situation géographique :

Elle est située à 70kms du port et aéroport de BEJAIA et à 6kms de la gare ferroviaire d'AKBOU et à 180kms du port et aéroport d'ALGER

3-moyens :

1-3-taille et superficie :

Le complexe est l'unique en son genre dans le tiers monde et le quatrième dans le monde. Il se compose d'un pavillon administratif, trois magasins de produits chimiques, pièces de rechanges, marchandises et trois ateliers de filature, tissage, finissage et un bloc de services généraux et un centre de formation et d'orientation.

2-3-Equipements :

- 53

4-Activités :

Les principaux produits fabriqués par l'entreprise sont les suivants :

- Les filés (coton cardé, peigné, acritique et polyester)
- Velours d'habillement coton (fines, moyennes et grosses cotes)
- Les velours d'ameublement (uni coton et acritique)
- Toiles d'habillement
- Supports vêtement professionnel
- Draps de lit 01 place
- Présentation (blanchiment et teinture de filés et tissus coton et acrylique, finition velours écrus, sanforisage)

1-4-Capacités de production :

- Filature : 1.800 tonnes de filés de différents numéros métriques en trois équipes
- Tissage : 1.800.000 m/ en 03 équipes
- Finissage : 4.500.00m/ en deux équipes

2-4-Réseau sociale :

Le complexe industriel d'AKBOU est une unité de l'algérienne des textiles par abréviation TEXALG SPA au capital de 5.000.000.000DA.

Pour son fonctionnement, elle emploie un effectif de 471 employés et dispose des moyens de communication suivant :

- Téléphone : 03 lignes/213.034.34.73.19/213.034.34.69/70
- Fax : 02 lignes/213.034.34.73.18/28.
- E-mail : alco-vel a yahoo, texalg spa- complexe-akbou a yahoo.fr.

5-Effectifs par structure et par catégories socioprofessionnelle:***1-5-Effectifs par structure :***

structures	Cades supérieurs		cadres		maitrises		exécutions		total par structure		Total par directions	
	P	T	P	T	P	T	P	T	P	T	P	T
direction	1	1	2	0	0	0	1	0	4	1		
S.D.H.S.	1	0	1	0	4	0	37	0	43	0		
commercial	1	0	2	0	1	0	6	0	10	0		
S.D.R.H.	1	0	4	0	2	0	12	0	19	0	80	1
S.D.F.C.	1	0	2	0	0	0	1	0	4	0		
D.STRUCT. (APPROS)	1	0	2	0	3	0	5	0	11	0	11	0
D. structure	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0		
Management	0	0	0		0	0	0	0	0	0		
qualité	1	0	2	0	2	0	18/	0	23	0		
planification	1	0	1	0	5	0	9	0	16	0		
finissage	1	0	3	0	3	0	34	0	41	0	335	1
maintenance	1	0	5	0	6	0	27	1	39	1		
filature	1	0	3	0	9	0	125	0	138	0		
tissage	1	0	3	0	11	0	82	0	97	0		
taux	13	1	30	0	46	0	357	1	446	2	446	2
	14		30		46		358		448		448	

P : permanents.**T** : temporaires

2-5-Effectifs par catégories socioprofessionnelle :

L'effectif total de l'entreprise « ALCOVEL » SPA d'AKBOU s'élève à 448 salariés le 28 février 2013 réparti comme suit :

Catégories Socio-p	production		soutien technique		soutien ADM		total		total général	
	P	T	P	T	P	T	P	T	P	T
cadres	12	0	18	0	13	1	43	1	44	
maitrises	23	0	17	0	6	0	46	0	46	
exécutions	241	0	65	1	51	0	357	1	358	
taux	276	0	100	1	70	1	446	2	448	
	276		101		71		448			
ADMINISTRATION : direction, SDRH, SDHS, SDFC.										
SOUTIEN TECHNIQUE : D. APPROS, S/D, APPROS, S/D COMM, DPM.										
Management qualité, qualité, planification, MTN.										
PRODUCTION : filature, tissage, finissage.										

6-L'organisation globale de l'entreprise « ALCOVEL » SPA :

L'illustration de l'organigramme d'ALCOVEL qui figure dans les annexes du travail nous permet d'avoir une idée générale sur le positionnement de chaque structure dans l'organigramme, cette figure délimite les frontières structurelles existantes.

1-6-Direction générale du complexe :

La direction du complexe est assuré par un directeur (PDG) elle est constitué par un secrétariat, médecine de travail, service hygiène et sécurité formé par une section prévention, section protection incendie et par une section gardiennage.

Le directeur générale veille à la bonne gestion de l'entreprise, il est pour mission de :

- Fixer les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Désigner le directeur et autre poste de responsabilité au niveau de l'entreprise.
- Passé tout les contacts de l'entreprise pour fonctionnement et investissement.
- Procéder a toutes transactions commerciales, financières ou autres.

- Rendre compte au conseil d'administration de l'entreprise.

2-6-direction administration et finance :

1-2-6-sous direction des ressources humaines :

Elle se charge de la gestion des ressources humaines de l'entreprise, elle est sensée de contrôler les mouvements des salariés qui poursuivent leurs activités dans cet organisme. Elle regroupe le service de personnel, le service social des moyens généraux et le centre de formation.

- ***Service du personnel :***

Il gère la paie, les carrières et il est subdivisé en sections (section paie, Section gestion des carrières et section administrative).

- ***Service social :***

Il regroupe les sections des œuvres sociales (cantine et coopérative, cité d'hébergement), de médecine sociale et la section culture et loisirs.

- ***Service des moyens généraux :***

Il a pour mission essentielle la gestion des services généraux à savoir l'approvisionnement du complexe en matières et fournitures de bureau, en produits d'entretien et il est responsable des récupérations et de l'entretien des bâtiments.

Il est constitué par trois sections (section générale, section assurance, section transports du personnel)

- ***Service formation recrutement :***

Il répond au besoin des structures dans la matière de formation et du personnel

- ***Service informatique :***

Il est chargé de maintenir en bonne état les produits informatique et logiciels

2-2-6-sous direction finance et comptabilité :

Elle a pour mission la gestion financière et comptable du complexe, elle constitué de trois (03) services :

- ***Service de la comptabilité générale :***

Il est chargé de la saisie des différentes dépenses, recettes et de la fiscalité. Il regroupe une section trésorerie, une section des opérations diverses et d'une section fiscalité.

- ***Service de la comptabilité analytique :***

Il a pour mission l'établissement des couts de production et prix de revient, il est chargé aussi de l'établissement des inventaires comptable et physique de fin d'année et ce en collaboration avec la sous – direction approvisionnement et commerciale. Ce service gère les opérations énumérées ci- dessus grâce à l'existence d'une section de comptabilité analytique et d'une section de comptabilité matière.

3-6-direction commerciale et approvisionnement :

1-3-6- sous direction de l'approvisionnement : elle regroupe deux services à savoir :

- ***Service gestion des stocks :***

Il assure la gestion des magasins matières, produits chimiques et magasins pièces de rechanges.

- ***Service achat :***

Il regroupe deux sections achat locaux et achat extérieur

2-3-6- sous direction commerciale :

- ***Service commerciale :***

C'est un service constitué par la section magasin et expédition des produits finis, une section des ventes et une section de marketing.

- ***Service marketing :***

L'objectif de ce service est de détecter et identifier les besoins des consommateurs, étudié le marché et définir sa situation afin de mieux déterminer quels sont les risques et les opportunités du marché pour choisir un créneau de fabrication, définir le produit, et fixé un prix, ainsi que mettre une politique de ventes.

4- 6-direction production et maintenance :

1-4-6-Sous-direction technique :

Elle joue un rôle très important au niveau du complexe, elle est le régulateur de la production et elle agit par l'intermédiaire d'un département contrôle de qualité et d'un service de programmation.

▪ Service contrôle de qualité :

C'est une structure qui agit directement sur la production, elle possède des sous structures au niveau de la ligne technologique par l'intermédiaire des sections contrôle de qualité filature, contrôle de qualité tissage et contrôle de qualité finissage.

▪ Service programmation :

Il fait la programmation des articles par métrage et par colorie et le calcul des taux de réalisation par rapport aux objectifs fixés.

2-4-6-sous-direction recherche et développement :

Elle a pour mission la recherche de nouveaux produits, suivre les projets d'investissement ainsi que la réorganisation

5- 6-direction production et qualité :

C'est une structure stratégique de l'organisme en raison de son rapport étroit avec la fonction de production. La mission de cette direction est bien l'élaboration des plans de production, la maintenance des équipements et le contrôle de qualité.

Elle se subdivise en six sous-directions :

1-5-6-sous direction filature :

On lui a attribué la gestion de l'atelier filature, dans lequel le processus de production commence. Le travail de l'atelier est de traiter le coton brut pour en faire des files de cotons qui subiront l'opération de tissage dans un deuxième atelier.

2-5-6-sous direction tissage :

Son rôle est le traitement des files de cotons issus de l'atelier de filature.

3-5-6-sous direction finissage :

Son rôle est le traitement des files et tissus (blanchissement et teinture)

4- 5-6-sous direction planification :

Elle assure les activités de planification, étude et statistique des produits.

5-5-6- sous direction maintenance :

Se charge de toutes les opérations d'entreprise et de réparation des machines et de l'appareillage.

6-6-Mission et activité de l'entreprise « ALCOVEL »

L'entreprise « ALCOVEL » SPA d'AKBOU est une société spécialisée dans le domaine du textile, elle assure la production du tissu et du velours destiné à l'habillement sous forme de cotes fines moyennes et grosse, et autre type de velours pour l'ameublement. Outre ; elle produit la toile.

1-6-6-Production (nature et qualité)

Le complexe est d'une capacité productive de 2200 tonnes/an de files de coton, Cinq millions mètres linière par an de tissus tous types, le complexe comporte trois ateliers de production où s'effectuent le traitement et la transformation de la matière première en produits finis.

2-6-6-Approvisionnement (nature et qualité) :

Tous les besoins en matière première viennent pratiquement de l'étranger, notamment de la France, Espagne et de l'Allemagne.

L'entreprise « ALCOVEL » importe essentiellement le coton d'une qualité de 2200 tonne par an l'acrylique 330 tonne/an et une qualité de 660 tonnes/an de divers produits chimiques nécessaires pour la production. Elle utilise aussi quelque matière ordinaire telle que l'eau et l'électricité (1700 KW), le gaz naturel (400 M), carburant, air comprimé, lubrifiant, vapeur qui est de 48 tonnes/heure.

3-6-6-Description des ateliers de production :

Ce complexe productif comporte trois ateliers de production et qui sont :

- **Filature** : c'est l'ensemble des opérations que subissent les fibres textiles, la filature comporte presque toujours les opérations suivantes : mélange, épuration cardage, régularisation, et affinage puis filature proprement dite. La matière première réceptionner se forme de balles dont le poids moyen avoisine les 200KG.
- **Tissage** : cet atelier se charge du traitement du velours simple. A l'intérieur de cet atelier se trouve deux salles pour le traitement de velours.
- **Finissage** : c'est la dernière étape du produit semi fini.

I. Analyse et interprétation des résultats d'étude

1- Les caractéristiques de la population d'étude

Tableaux n°1 : la composition de l'échantillon d'étude selon la catégorie d'âge

Catégorie d'âge	F	%
[23 ans – 28 ans [20	24,69
[28 ans – 33 ans [11	13,58
[33 ans – 38 ans [9	11,11
[38 ans – 43 ans [2	2,46
[43 ans – 48 ans [10	12,34
[48 ans – 53 ans [20	24,69
[53 ans – 58 ans]	8	9,87
Sans réponses	1	1,23
total	81	100

Le tableau ci-dessus illustre la composition de mon échantillon d'étude selon la catégorie de leur âge qui se situe entre [23 ans et 58 ans].

On remarque dans ce tableau que la catégorie d'âge de [23ans -28 ans] et [48ans -53 ans] sont les plus imposantes avec le même taux de pourcentage de 24,69%, la catégorie la moins imposante est celle de [38 ans- 43 ans] avec 2,46%.

La catégorie d'âge de [48ans-53ans] correspond à la période où l'entreprise a connu ses débuts et une stabilité économique donc ses salariés ont fait leurs carrières chez ALCOVEL par contre la catégorie de [23ans-28 ans] correspond à celle d'aujourd'hui car l'entreprise a été obligée de recruter des jeunes salariés suite à la démission de la plupart des salariés cause de chute de la production, et des salaires minables que gagne la plupart des travailleurs.

Tableaux n° 2 : la composition de l'échantillon d'étude selon le sexe

Le sexe	F	%
féminin	25	32,09
masculin	56	67,90
total	81	100

Le tableau ci-dessus montre la composition de l'échantillon selon le sexe.

Les chiffres du tableau indiquent un grand avantage pour le sexe masculin avec 67,90% tandis que le sexe féminin ne représente que 32,09% donc on déduit que les hommes sont majoritaires en sein de l'entreprise ALCOVEL cela s'explique par la nature du travail qui est en grande majorité exécutif, et que les femmes préfèrent plutôt travailler dans les administrations.

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

Le niveau d'instruction ou le diplôme obtenu	F	%
primaire	6	7,40
moyen	28	34,56
secondaire	21	25,92
universitaire	18	22,22
Formation dans des centres	5	6,17
Sans réponses	2	2,46
total	81	100

Ce tableau illustre le niveau d'instruction ou le diplôme obtenu de mon échantillon d'étude.

Le tableau montre que la majorité des salariés ont un niveau moyen avec 34,56%, suivi par le niveau secondaire avec 25,92%, puis le niveau universitaire avec 22,22% et enfin le niveau primaire avec 7,40%. Le niveau moyen est le plus imposant car la majorité des salariés de l'entreprise ALCOVEL travaille dans les ateliers de productions, ils n'ont pas besoin d'un niveau d'instruction élevé pour exécuter le travail.

Tableau n° 4 : la composition de l'échantillon d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle.

La catégorie socioprofessionnelle	F	%
Cadres supérieurs	3	3,70
cadres	8	9,87
Agents de maitrises	12	14,81
Agents d'exécutions	58	71,60
total	81	100

Ce tableau illustre la composition de l'échantillon d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle.

L'échantillon d'étude est caractérisé par un grand avantage pour les agents d'exécutions qui représente 71,60% de l'échantillon, suivi par les agents de maitrise avec 14,81% puis les cadres avec 9,87% et enfin les cadres supérieurs avec 3,70%.

Tableau n°5 : la composition de l'échantillon d'étude selon l'ancienneté

L'ancienneté	F	%
[3 mois – 5 ans [30	37,03
[5 ans – 10 ans [12	14,81
[10 ans – 15 ans [3	3,70
[15 ans – 20 ans [3	3,70
[20 ans – 25 ans [6	7,40
[25 ans – 30 ans]	24	29,62
Sans réponse	3	3,70
total	81	100

Ce tableau illustre la composition de l'échantillon d'étude selon son ancienneté au sein de l'entreprise ALCOVEL.

Les chiffres montre que la catégorie des jeunes de [3 mois – 5 ans] est la plus imposante avec un taux de 37,03% tandis que la catégorie d'ancienneté la moin imposante est celle de [10 ans - 15 ans] et [15 ans -20 ans] avec un taux de 3,70%.

Tableau n° 6 : la composition de l'échantillon d'étude selon le salaire mensuel

Salaire	F	%
[10000DA -15000 DA [28	34,56
[15000 - 20000 DA [20	24,69
[20000DA - 25000DA [20	24,69
[25000DA - 30000DA [9	11,11
[30000 DA et plus]	3	3,70
Sans réponse	1	1,23
total	81	100

Ce tableau illustre le salaire mensuel des salariés de l'échantillon d'étude.

Les chiffres du tableau montre que la majorité des salariés ont un salaire inférieur à 15000DA avec un taux de 34,56% et seulement 3,70% qui ont salaire supérieur à 30000DA.

En retrouve que chez l'entreprise ALCOVEL la majorité des salariés ont un salaire inférieur au SMIG, cela expliquera d'éventuelles conflits de travail car le salaire représente la première raison du travail de chaque individu.

2- Analyse des résultats d'étude**Tableau n°7 : présence de tensions au travail selon le sexe**

Présence de tensions Le sexe	oui		non		total	
	F	%	F	%	F	%
féminin	9	36	16	64	25	100
masculin	37	66,07	19	33,93	56	100
total	46	56,79	35	43,20	81	100

Ce tableau illustre le taux de présence des tensions de travail chez les salariés selon le sexe.

Le tableau montre que 66,07% du sexe masculin ont des tensions au travail et seulement 33,93% qui n'ont pas de tensions au travail. Contrairement au sexe féminin ou 64% n'ont pas de tensions au travail et seulement 36% qui ont des tensions au travail.

Les hommes déclarent avoir beaucoup plus de tensions au travail que les femmes, cela revient à ce que les hommes ne craignent pas de monter leurs mécontentements et leur désaccords face à une situation qu'ils rencontrent contrairement aux femmes qui préfèrent subir plutôt que de monter leurs désaccords.

Tableau n°8 : présence de tensions au travail selon la catégorie socioprofessionnelle

Présence de Catégorie tensions Socio-p	oui		non		total	
	F	%	F	%	F	%
Cadres supérieurs	1	33,33	2	66,66	3	100
cadres	3	37,5	5	62,5	8	100
Agents de maîtrises	8	66,66	4	33,33	12	100
Agents d'exécutions	32	55,17	26	44,82	58	100
total	46	56,79	35	43,20	81	100

Ce tableau illustre la présence de tensions de travail chez les catégories socioprofessionnelles. Le tableau montre que le taux de ceux qui ont des tensions au travail est supérieur avec 56,79% contre 43,20% de ceux qui n'ont pas de tensions au travail. Les tensions de travail touchent plus la catégorie des agents de maîtrises avec 66,66% et touchent moins la catégorie des cadres supérieurs avec 33,33%.

Les tensions de travail touchent toutes les catégories socioprofessionnelles sans exceptions mais avec des taux différents. Ces variations dans l'existence de tensions de travail chez les salariés par rapport à leur catégorie socioprofessionnelle reviennent à la nature de leur travail, cette domination des tensions chez les agents de maîtrises revient à ce que ses deniers sont responsables du bon déroulement du travail dans les ateliers de productions donc ils subissent beaucoup de pression de la part de leurs supérieurs. Par contre les cadres supérieurs ressentent moins les tensions de travail car ils ne subissent aucun ordre de qui que se soit pour ressentir une pression qui ferait éventuellement monter les tensions.

Tableau n°9 : présence de tensions au travail selon l'ancienneté

Présence de ancienneté tensions	oui		non		total	
	F	%	F	%	F	%
[3 mois - 5 ans [14	46,66	16	53,33	30	100
[5 ans - 10 ans [8	66,66	4	33,33	12	100
[10 ans - 15 ans [3	100	0	0	3	100
[15 ans - 20 ans [0	0	3	100	3	100
[20 ans - 25 ans [4	66,66	2	33,33	6	100
[25 ans - 30 ans]	16	66,66	8	33,33	24	100
Sans réponse	1	33,3	2	66,66	3	100
total	46	56,79	35	43,20	81	100

Ce tableau illustre la présence des tensions au travail selon l'ancienneté des salariés.

On voit que les tensions de travail sont présentes dans toutes les catégories d'ancienneté des salariés avec à peu près le même taux partout sauf dans la catégorie d'ancienneté de [15ans-20ans] où le taux est de 0%.

Donc on déduit que l'ancienneté n'a pas d'influence sur la présence de tensions au travail. Tous les salariés se trouvent confrontés aux problèmes et aux désaccords de travail c'est ce qui fait monter les tensions, cela est imposé en quelque sorte par le système capitaliste c'est ce que KARL MARX a dit dans sa théorie de classes sociales, pour lui les conflits sont à l'origine de divergences d'intérêts entre le capitaliste qui exploite les salariés en se procurant la plus-value et les salariés qui réclament leurs droits.

Tableau n°10 : les tensions qui aboutissent à des conflits collectifs

Les tensions qui aboutissent à des conflits collectifs	F	%
toujours	11	13,58
rarement	32	39,50
jamais	8	9,87
Sans réponse	30	37,03
total	81	100

Ce tableau illustre le taux de tensions de travail qui aboutissent a des conflits collectifs.

On remarque que les tensions de travail aboutissent rarement à des conflits collectifs avec 39,50%, et n'aboutissent jamais à des conflits collectifs avec 9,87%. On remarque que le taux des sans réponses est très important il représente 37,03% cela on toute évidence correspond a ceux qui on déclaré ne pas avoir de tensions au travail.

Toutes les tensions de travail ne se transforment pas en conflits collectifs cela peu être du a ce que les salariés préfèrent régler leurs différents avec la directions en d'autre méthodes plus amiables a causes des rancunes et du mauvais climat sociale que le conflit collectif laisse souvent après son achèvement au sein de l'entreprise.

Tableau N° 11 : est-ce les tensions de travail qui sont la principale cause des conflits collectifs.

Les tensions sont-elle la principale cause des conflits	F	%
oui	56	69,13
non	19	23,45
Sans réponses	6	7,40
total	81	100

Ce tableau illustre est-ce vraiment les tensions de travail qui sont à l'origine des conflits collectifs.

Selon le tableau 69,13% disent que les tensions sont à l'origine des conflits collectifs, et 23,45% disent que les tensions ne sont pas la cause principale des conflits collectifs.

Tout conflit collectif est nécessairement précédé de tensions qui fonds dégradés le climat sociale, alors que les tensions même fortes ne débouchent pas automatiquement sur un conflit collectif.

Les tensions de travail naissent souvent a cause de la transformation de l'environnement qui entrainent de nouvelles contraintes, l'inquiétude et la spéculation des salariés finit par rendre insupportable la situation existante alors le conflit collectif se déclare.

Tableau n° 12 : les formes de conflits collectifs qui apparaissent souvent.

Les formes de conflits collectifs	F	%
débrayage	26	32,09
Sabotage des équipements	5	6,17
grève	42	51,85
manifestation	2	2,46
Sans réponse	6	7,40
total	81	100

Ce tableau illustre sous quelles formes le conflit collectif apparaît-il souvent au sein de l'entreprise.

Le tableau montre que le conflit collectif apparaît souvent sous forme de grève avec un taux de 51,85%, et apparaît moins sous forme de manifestation avec un taux de 2,46%

On voit que les salariés préfèrent la grève par rapport aux autres formes de conflit collectif parce que la grève apporte plus pour les salariés, si cette dernière est faite légalement et que les salariés respectent la loi, le résultat sera positif pour celui qui a droit, contrairement aux autres formes de conflits collectifs qui n'apportent pas autant de droits aux salariés et pourraient éventuellement être sanctionnés face à une conduite estimée hors loi par la direction.

Donc la forme de conflit collectif qui apparaît souvent est la grève.

Tableau n° 13 : les causes de l'arriver au stade du conflit collectif selon la catégorie socioprofessionnelle.

Cause D'arriver au conflit Catégorie Socio-p	Un enchaînement des événements		Un événement fortuit		Absence d'autres solutions		Sans réponse		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadres supérieurs	0	0	0	0	1	33,33	2	66,66	3	100
cadres	5	62,5	2	25	0	0	1	12,5	8	100
Agents de maitrises	3	25	3	25	5	41,66	1	8,33	12	100
Agents d'exécutions	13	22,41	21	36,20	15	25,86	9	15,51	58	100
total	21	25,92	26	32,09	21	25,92	13	16,04	81	100

Ce tableau illustre les causes qui poussent les salariés à entrer en conflit collectif.

On voit dans le tableau que ceux qui ont répondu que l'arriver au stade du conflit collectif est la cause de la présence d'un événement fortuit jugé insupportable sont majoritaire avec 32,09% et cela on le retrouve surtout dans la catégorie des agents d'exécutions avec un taux de 36,20%, suivi par ceux qui ont dit que c'est la cause de l'enchaînement des événements avec 25,92% et cela pour les cadres avec 62,5% des réponses, puis avec le même taux pour absence d'autre solutions avec 25,92% est cette réponse est majoritaire chez les cadres supérieurs avec 33,33% et les agents de maitrises avec 41,66%.

La présence de l'événement fortuit est la cause des conflits collectifs parce que les salariés encaissent les tensions de travail qu'ils rencontrent quotidiennement, donc il suffit d'un événement même banal pour faire ressortir ses tensions et revendiquer ainsi leurs réclamations.

Donc l'événement fortuit jugé insupportable est la cause des conflits collectifs.

Tableau n° 14 : la nature des conflits collectifs selon la catégorie socioprofessionnelle.

Nature de conflit catégorie socio-p	Divergence D'intérêts		Manque D'informations		Mauvaise Communi-cation		Inégalité Entre les parties		Sans réponse		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Cades supérieurs	0	0	2	66,66	0	0	0	0	1	33,33	3	100
cadres	3	37,5	0	0	4	50	0	0	1	12,5	8	100
Agents de maitrises	0	0	1	8,33	4	33,33	6	50	1	8,33	12	100
Agents D'exécutions	7	12,06	5	8,62	16	27,58	23	39,65	7	12,06	58	100
total	10	12,34	8	9,87	25	30,86	28	34,56	10	12,34	81	100

Ce tableau illustre la nature des conflits collectifs selon l'opinion des différentes catégories socioprofessionnelles.

On voit dans le tableau que c'est l'inégalité entre les parties qui pousse au conflits collectifs avec un taux de 34,56% et cela surtout pour les deux catégories des agent de maitrises avec 50% et pour les agents d'exécutions avec un taux de 39,65%, le manque d'information poussent moins les salariés à entrer en conflit collectif avec un taux de 9,87% et cela pour les cadres supérieurs avec un taux de 66,6%.

Les deux catégories des agents de maitrises et agents d'exécutions ont répondu que c'est l'inégalité entre les parties qui est la cause des conflits cela s'explique par la nature de leur poste de travail ou ils subissent toutes les prérogatives de la part de leurs supérieurs contre un salaire très bas. C'est ce que KARL MARX a affirmé dans sa théorie de classes sociales (Bourgeois et prolétaire) ou il dit qu'il y a inégalité entre ses dernières.

Tableau n° 15 : les causes des conflits collectifs.

Les revendications	F	%
Le salaire	40	49,38
Conditions de travail	11	13,58
Les droits	28	34,56
Sans réponse	2	2,46
total	81	100

Ce tableau illustre les causes des conflits collectifs selon les revendications exprimés par les salariés.

Le salaire représente la première revendication des salariés avec un taux de 49,38% par contre les conditions de travail représente la dernière revendication des salariés avec un taux de 13,58%.

Le salaire représente la première raison du travail de chaque individu, vu que la majorité des salariés ont un salaire très bas (tableau n°6) cela explique les résultats d'étude. Le salaire fait aussi partie des droits des salariés, il est fixé selon le pouvoir d'achat par l'état à un salaire minimum garanti chaque mois à 18000DA, mais ce que on remarque dans cette entreprise un taux très important des salariés ont un salaire inférieur au SMIG donc sa les oblige à entrer on conflit collectif avec la direction.

Tableau n° 16 : la conformité de la grève face à la législation de travail.

Fréquence de la conformité de la grève face à la législation	F	%
toujours	3	3,70
rarement	23	28,39
jamais	41	50,61
Sans réponse	14	17,28
total	81	100

Ce tableau illustre la fréquence de la conformité des grèves face au droit de travail.

Le tableau montre que les grèves des salariés sont jamais conformes à la législation de travail avec un taux de 50,61% et sont toujours conformes avec un taux de 3,70%.

La non-conformité des grèves face au droit de travail s'explique par le niveau d'étude inférieur de la majorité des salariés et de la malveillance des syndicats qui ne sont pas proche des salariés afin de les inciter à faire une grève légale.

Tableau n 17 : nombre de ceux qui ont été victime de sanction face à une grève

Les victimes de sanction	F	%
Oui	13	16 ,04
Non	62	76 ,54
Sans réponse	6	7,40
total	81	100

Ce tableau montre la fréquence de ceux qui ont été victime de sanctions face à une grève

Les résultats montrent que 76,54% des salariés disent qu'ils n'ont jamais été sanctionnés et 16,04% ont été sanctionnés face à une grève.

L'exercice du droit de grève est motionné dans la législation de travail algérien, donc les sanctions face à la grève sont rares sauf dans les cas de comportement abusif ou de sortie hors loi.

Donc le nombre des non sanctionné est largement supérieur face au sanctionné, ce qui nous amène à dire que la direction respecte les droits des salariés.

Tableau n° 18 : genre de sanctions face à une grève.

genre de sanction	F	%
Retenue sur le salaire	6	46,15
dégradation	2	15,38
Mise à pied	2	15,38
Commission discipline	1	7,69
licenciement	2	15,38
total	13	100

Ce tableau illustre le genre de sanctions que l'entreprise utilise face à une grève.

Les données montrent que les sanctions les plus faites par l'entreprise sont les retenues sur le salaire avec 46,38%, et les sanctions les moins faites sont la commission de discipline avec 7,69%.

Les sanctions les plus utilisés par l'entreprise sont les retenues sur le salaire car le but de l'entreprise est seulement d'avertir les salariés sur les comportements non acceptés afin de ne pas les refaire. Les sanctions appropriées à chaque salarié dépendent de l'intensité ou de l'agressivité de son comportement.

Donc les sanctions favorisées par la direction sont les retenues sur le salaire.

Tableau n° 19 : réaction de la direction face au conflit collectif selon la catégorie socioprofessionnelle.

Réaction De la direction	Recherche une solution amiable		L'évitement		Le compromis		La compétition		Sans réponse		total	
Catégorie Socio-p	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadres supérieurs	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	3	100
cadres	4	50	2	25	0	0	0	0	2	25	8	100
Agents de maitrises	8	66,66	2	16,66	0	0	2	16,66	0	0	12	100
Agents d'exécutions	41	70,68	5	8,62	2	3,44	5	8,62	5	8,62	58	100
total	56	69,13	9	11,11	2	2,46	7	8,64	7	8,64	81	100

Ce tableau illustre les attitudes de la direction face à un conflit collectif selon la catégorie socioprofessionnelle.

Les résultats montrent que la direction essaie toujours de trouver une solution amiable à un conflit collectif avec un taux de réponse de 69,13%. Toutes les catégories socioprofessionnelles sont d'accord a propos de cette réponse, les cadres supérieurs à 100%, les agents d'exécutions à 70,68%, les agents de maitrises à 66,66%, et cadres à 50% de réponses. Suivi de loin par les autres propositions, on retrouve le compromis (la direction fait un sacrifice pour ses salariés) en dernier lieu avec 2,46%.

Il est dans l'intérêt de l'entreprise que la direction cherche une solution amiable à un conflit collectif car les salariés sont le moteur essentiel de l'entreprise, s'ils sont en arrêt de travail, forcément la production va s'arrêter donc l'entreprise risque d'entrer dans des problèmes financiers qui pourront l'amener vers une chute.

Tableau n°20 : les stratégies de gestion des conflits collectifs.

Les stratégies de gestion de conflit	F	%
La négociation	61	75,30
La conciliation	3	3,70
La médiation	4	4,93
L'arbitrage	4	4,93
Sans réponse	9	11,11
total	81	100

Ce tableau illustre les différentes méthodes de gestion des conflits collectifs.

La stratégie la plus utilisée par les protagonistes afin de régler leur conflit est la négociation avec un taux de 75,30%, et la stratégie la moins utilisée est la conciliation avec un taux de 3,70%.

La négociation est la meilleure méthode de régler un conflit, c'est la seule qui permet de régler le conflit à l'amiable avec l'accord des deux parties en litige. Contrairement aux autres méthodes de résolution des conflits où il y a intervention d'un tiers, la solution sera peut-être imposée ou n'arrangera pas les deux parties.

Avec la négociation, les protagonistes ont beaucoup plus de chance d'aboutir à leurs fins et d'avoir ce qu'ils revendiquent.

Tableau n° 21 : possibilité de résolution du conflit lors de l'utilisation de la négociation comme stratégie.

Possibilité de négocier	F	%
toujours	44	54,32
rarement	17	20,98
Jamais	8	9,87
Sans repense	12	14,81
Total	81	100

Ce tableau illustre la possibilité des salariés de négocier le conflit collectif lors de l'utilisation de la négociation comme méthode de résolution de litige.

Le tableau montre que les salariés ont toujours pu négocier leurs problèmes avec la direction lors de l'utilisation de la négociation comme stratégie avec un taux de 54,32% et non jamais pu négocier leurs problèmes avec un taux de 8,87%.

Etant donné que la négociation est la seule méthode qui permet d'aboutir à une solution amiable et regagner un climat social calme, la direction laisse libre choix pour ses salariés de négocier leurs revendications.

Donc dans toutes les situations de conflits collectifs, les salariés ont toujours l'opportunité de négocier l'accord avec la direction.

Tableau n° 22 : les négociateurs du conflit.

Les négociateurs du conflit	F	%
Délégués de groupe	3	3,70
Le syndicat	51	62,96
Le collectif	20	24,69
Sans repense	7	8,64
Total	81	100

Ce tableau illustre qui est chargé de négocier le conflit avec la direction.

Le tableau montre que c'est le syndicat qui est chargé de la négociation dans la plupart des situations de conflit collectif avec un taux de 62,96% et moins les délégués de groupe qui sont rarement chargés de la négociation avec un taux de 3,70%.

Cela revient à ce que la négociation par intermédiaire est plus efficace que celle faite par les acteurs eux-mêmes. Les syndicats sont mieux adaptés à faire une négociation calme dans un climat d'échange contrairement que si les salariés négocient eux-mêmes, cela devient plus anarchique et peut être que cela se retournera en règlement de compte donc le résultat de la négociation ne sera pas positif.

Donc c'est le syndicat qui est favorisé par les salariés afin de négocier le conflit collectif, et cela revient à la législation de travail qui a chargé le syndicat des négociations de conflit collectif.

Tableau n° 23 : les attitudes que peuvent avoir les salariés face à la régulation du conflit par une autre méthode que la négociation.

Attitudes Des salariés catégorie socio-p	Continuer Grève		Faire pression sur le syndicat		Désigner un groupe pour régler le conflit		Sans réponse		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadres supérieurs	0	0	0	0	0	0	3	100	3	100
cadres	0	0	4	50	0	0	4	50	8	100
Agents de maitrises	3	25	1	8,33	1	8,33	7	58,33	12	100
Agents d'exécutions	8	13,79	7	12,06	5	8,62	38	65,51	58	100
total	11	13,58	12	14,81	6	7,40	52	64,19	81	100

Ce tableau illustre les attitudes des salariés face à la régulation du conflit collectif par une autre méthode que la négociation.

Les chiffres du tableau marque un léger avantage pour la modalité faire pression sur le syndicat afin d'avoir un accord par négociation avec 14,81%, cette réponse est majoritaire chez les cadres avec 50% de réponses, puis suivi par la modalité de continuer grève jusqu' a la négociation de l'accord avec 13,58%, on trouve cette réponse majoritaire chez les agents de maitrises avec 25% et les agents d'exécutions avec 13,79%, les cadres supérieurs n'ont pas répondu a cette question.

Le taux des sans réponses est très importants dans cette question il représente 64,19% cela signifie que la direction négocie toujours ses conflits avec les salariés avant de passer a une autre méthode de résolution de conflit.

Donc les salariés ne cesseront pas le conflit collectif avant d'avoir un résultat négocié qui arrange les deux parties en conflit.

Tableau n° 24 : fréquence de l'intervention du syndicat lors des conflits collectifs

Intervention du syndicat	F	%
Oui	58	71,60
Non	16	19,75
Sans réponse	7	8,64
Total	81	100

Ce tableau illustre la fréquence de l'intervention du syndicat lors des conflits collectifs.

Le tableau montre que le syndicat intervient dans la majorité des situations de conflits collectifs puisque la plupart des enquêtés ont répondu oui avec un taux de 71,60%, et seulement 19,75% qui ont répondu non.

L'une des missions principales de l'implantation des syndicats au sein des entreprises est d'assurer la prévention des conflits collectifs de travail et de participer à la négociation et à l'accord collectif et assurer l'exercice du droit de grève. Ce qui fait que le syndicat est obligé d'intervenir à chaque situation éventuelle ou qui a déjà lieu de conflit collectif, c'est son rôle principal qui fait son existence au sein des organismes employeur.

Donc le syndicat intervient dans la majorité des situations de conflit collectif.

Tableau n° 25 : genre d'intervention que le syndicat fait lors des conflits collectifs.

genre d'intervention	F	%
Aider les salariés à se conformer a la loi	10	12,34
Faciliter la négociation	39	48,14
Défendre les droits des salariés	24	29,62
Sans réponses	8	9,87
total	81	100

Ce tableau illustre le genre d'intervention que le syndicat fait et l'aide qu'il apporte aux salariés lors des conflits collectifs.

Le tableau montre que le syndicat intervient plus pour la négociation dans les situations de conflits collectifs avec 48,14% et intervient moins pour inciter les salariés à se conformer à la loi avec un taux de 12,34%.

Les résultats de cette étude montrent que le syndicat exerce l'une de ses missions principales c'est-à-dire la négociation avec l'employeur pour trouver des points d'entente mais laisse une autre mission encore plus importante que la négociation à savoir inciter les salariés à se conformer à la loi du travail.

Tableau n° 26 : les situations ou le syndicat permet la régulation du conflit collectif.

Résolution du conflit par le syndicat	F	%
toujours	6	7,40
rarement	40	49,38
jamais	12	14,81
Sans réponse	23	28,39
total	81	100

Ce tableau illustre les situations où le syndicat permet la résolution du conflit collectif.

Le tableau montre que le syndicat permet rarement de résoudre le conflit collectif avec un taux de réponses de 49,38%, et permet toujours de résoudre le conflit collectif avec un taux de réponses de 7,40%.

Le syndicat ne permet pas toujours de régler le conflit collectif en faveur des salariés parce que la décision finale revient à la direction, le premier rôle du syndicat est la négociation avec l'employeur afin de défendre les salariés mais rien n'assure que le résultat sera en faveur des salariés.

Tableau n° 27 : la stratégie qui met définitivement fin au conflit collectif selon la catégorie socioprofessionnelle.

stratégies catégorie socio-p	négociation		médiation		conciliation		arbitrage		Sans réponse		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadres supérieurs	2	66,66	0	0	1	33,33	0	0	0	0	3	100
cadres	6	75	0	0	0	0	0	0	2	25	8	100
Agents de maitrises	9	75	0	0	0	0	0	0	3	25	12	100
Agents D'exécutions	46	79,31	1	1,72	3	5,17	3	5,17	7	12,06	58	100
total	63	77,77	1	1,72	4	4,93	3	3,70	12	14,81	81	100

Ce tableau illustre la stratégie qui permet de mettre fin au conflit collectif selon la catégorie socioprofessionnelle.

Selon le tableau c'est la négociation qui permet de mettre fin au litige avec 77,77% puis de loin les autres stratégies, on retrouve en dernier lieu la médiation avec un taux de 1,72%.

Toutes les catégories socioprofessionnelles sont d'accord pour dire que c'est la négociation qui permet de mettre fin au problème, les agents d'exécutions ont répondu à 79,31% puis les agents de maitrises et les cadres avec le même taux de 75% et enfin les cadres supérieurs à 66,66%.

La négociation est considérée comme la méthode qui permet de mettre fin au conflit collectif par toutes les catégories socioprofessionnelles car l'accord final est pris en collectivité contrairement aux autres méthodes (conciliation, médiation, arbitrage) où l'accord est pris par une tierce partie donc il peut ne pas arranger les deux parties en conflit.

Tableau n° 28 : possibilité de satisfaction des parties en conflit (personnel, direction) après accord.

Possibilité de satisfaction des deux parties en conflit	F	%
oui	35	43,20
non	31	38,27
Sans réponse	15	18,51
total	81	100

Ce tableau illustre la possibilité de satisfaction des parties en conflit par l'accord finale.

Selon les enquêtés on peut arriver à un accord qui satisfait les deux parties en conflit avec 43,20% des réponses, et 38,27% estime qu'on peut jamais arriver à un accord qui satisfait les deux parties en conflit.

Dans tout conflit négocier on peut arriver à un accord amiable qui satisfait les deux parties en conflit, par contre si le conflit est réglé par une autre méthode que la négociation, ça se peut que l'accord n'arrangera pas les deux parties en conflit car la décision finale est prise par une tierce partie étrangère au problème.

Tableau n° 29 : le résultat des conflits collectifs.

Résultat des conflits	F	%
constructif	41	50,61
destructif	25	30,86
Sans réponse	15	18,51
total	81	100

Ce tableau illustre les résultats du conflit collectif après sa résolution.

Le tableau montre que le conflit collectif est constructif avec un taux de réponses de 50,61%, destructif avec un taux de réponses de 30,86%.

Les conflits de travail ne peuvent pas être toujours considéré comme dysfonctionnels car ils peuvent apporter beaucoup de changement pour l'entreprise, ils peuvent stimuler l'innovation et la capacité d'adaptation d'une organisation, ils peuvent aider à la constatation de meilleures prises de décisions comme ils peuvent être à l'origine de la transformation du climat sociale du dégradé vers le calme et serein. Pour LEWIS COSER le conflit permet la formation de groupe et leur persistance et pour SIMMEL le conflit constitue une forme de socialisation génératrice de lien sociale.

Le conflit peut aussi être destructif quand il n'est pas bien résolu, il provoque des répercussions négatives sur la vie interne de l'entreprise comme la démotivation des acteurs et la réduction de la confiance

Afin de compléter mon travail j'ai fait deux entretiens : l'un avec le DRH et l'autre avec un des syndicalistes.

✓ *Entretien avec le DRH :*

1- Est-ce que vous faites des réunions périodiques afin de prévenir les conflits collectifs ?

« Afin de faire l'ordre du jour, on organise des réunions chaque mois avec les membres du syndicat pour débattre la situation de l'entreprise. Si le syndicat ou un membre de la direction entend des rumeurs qui circulent entre les salariés sur d'éventuels problèmes, des réunions se font en urgence afin de débattre le problème avant qu'il soit déclenché ». Donc la direction n'élabore pas un programme de prévention des conflits collectifs, elle organise des réunions seulement en cas de doute sur d'éventuels problèmes.

2- Quel est le rôle du syndicat dans la résolution du conflit collectif ?

« Lors du déclenchement d'une grève, la section syndicale essaie de régler le problème. Si la section syndicale n'est pas informée d'une grève qui est lieu, elle peut être contre les salariés ». Le syndicat existe pour les salariés et non pas pour être contre eux, ils doivent être informés les premiers sur les problèmes des salariés.

3- Comment se fait la gestion du conflit collectif ?

« La direction aussitôt informée essaie de trouver des solutions au problème en négociant avec la section syndicale. Si la direction n'arrive pas à régler le problème, elle va informer l'UGTA (union générale des travailleurs algériens) afin d'intervenir au même temps l'inspection de travail est aussi informée ». Donc la direction essaie de régler le conflit mais dans le cas où elle échoue, c'est l'inspection de travail et l'UGTA qui viennent intervenir pour régler le litige.

4- Dans quel cas le tribunal entre en jeu pour régler le conflit ?

« Dans le cas où le problème n'est pas toujours réglé, c'est le tribunal qui va trancher pour une solution en faveur de celui qui a droit. Et si les travailleurs continuent grève après le verdict du tribunal, ils seront sanctionnés ».

La dernière solution de régler le problème est la justice qui va trancher pour la faveur de celui qui a droit et son verdict est irrévocable.

✓ *Entretien avec un syndicaliste :*

1- Quel est votre rôle dans la prévention des conflits collectifs ?

« Notre rôle en tant que syndicaliste est de cerner les problèmes des salariés et d'empêcher le déclenchement du conflit collectif et cela on informant la direction sur d'éventuelle conflits ». L'un des rôles les plus implorants des syndicats est d'inciter les salariés à se conformer a la loi en vigueur en cas de conflit collectif mais se point n'est pas abordé par se syndicaliste. L'un des problèmes les plus importants chez l'entreprise ALCOVEL c'est que les syndicalistes sont élues par les salariés et la plus part du temps se sont des ouvriers qui ne sont pas des gents instruits et informés donc, ils ne connaissent pas la loi.

2-quel est votre rôle dans la résolution des conflits collectifs ?

« Dans le cas ou le conflit collectif est déjà lieu, notre rôle en tant que syndicaliste est d'aider les salariés pour avoir leurs revendications on négociant avec la direction ». On cas de conflit déclenché les syndicalistes aident les salariés avec la négociation de leurs revendications.

« Le problème qui se pose au sein de nos entreprises algériennes c'est que la direction fait tout pour que le syndicat ne défend pas les salariés et cela on leur offrant des opportunités dans le travail comme leur permettre de monter en grade ou d'augmenter leur salaire... et tout cela afin de ne pas défendre les droits des salariés ». Le problème des entreprises algériennes c'est qu'il ya pas de pureté dans le travail, chacun recherche ses propres intérêts au détriment des siens.

A partir de cette analyse on remarque qu'il ya une contradiction entre les paroles du DRH et ceux du syndicaliste, le DHR dit qu'ils organisent des réunions périodique pour débattre les problèmes de l'entreprise par contre le syndicaliste affirme qu'il n'ya pas de réunions périodiques mais seulement ils avertissent la direction en cas de rumeurs sur d'éventuelles conflits.

Par contre ya pas de contradiction entre les paroles du DRH et du syndicat par apport au résultat des tableaux statistiques.

3-Interprétation des résultats d'étude

1^{ère} hypothèse :

« Le conflit collectif se déclare suite au monté de tensions chez les salariés ».

- Les salariés de l'entreprise ALCOVEL ont des tensions au travail avec un taux de 56,79%.
- Les tensions touchent plus le sexe masculin avec 66,07%.
- Les tensions touchent plus la catégorie des agents de maitrises avec 66,66%.
- Toutes les catégories d'ancienneté sont touchées par les tensions de travail presque avec le même taux. La catégorie de [5 ans – 10 ans] avec 66,66% et celle de [25 ans – 30 ans] avec aussi 66,66%.
- Les tensions de travail aboutissent rarement au conflit collectif avec 39,50%.
- Les tensions sont la principale cause des conflits collectifs avec 69,13%.

Donc les tensions de travail peuvent toucher tous les salariés d'une entreprise, ses tensions ne débouchent pas automatiquement sur des conflits collectifs mais elles sont considérées comme la principale cause des conflits collectifs de travail.

SIMMEL analyse le conflit dans son modèle de dyade et de triade qui oppose salariés et patrons a cause des divergences d'intérêts et d'opinion qui font naître des désaccords (tensions) ce qu'il appelle « dissociations », qui fait naître des conflits. Pour lui le conflit à une dimension intégratrice, il participe à la socialisation des acteurs et au renforcement du lien social (Cadre théorique p8).

Pour KARL MARX, le conflit est inscrit dans la nature même du social et procède du caractère contradictoire des moyens de production. Les conflits sociaux historiquement important sont donc tous ramené à des conflits de classes définies par la propriété ou non propriété des moyens de production (cadre théorique p3).

La première hypothèse est confirmée, le conflit collectif de travail est toujours précédé d'une période d'accumulation de tensions chez les salariés.

2^{ème} hypothèse :

« Le conflit collectif de travail apparait souvent sous forme de grève ».

- Les conflits collectifs sont déclenchés à causes d'un événement fortuit jugé insupportable par les salariés avec 32,09%
- Les conflits collectifs sont la cause de l'inégalité entre les parties avec 34,56%
- Les conflits collectifs apparaissent souvent sous forme de grève avec 51,85%.
- L'augmentation du salaire est la principale revendication des salariés avec 34,56%.

C'est l'existence d'un événement déclencheur qui fait apparaitre les conflits collectifs car l'accumulation des tensions devient insupportable chez les salariés, ses tensions ont pour origine l'inégalité entre les parties à savoir ceux qui détiennent le capital et les salariés, MARX a ramené tout les conflits a des conflits de classes, définie par la propriété ou la non propriété des moyens de production (cadre théorique p3), pour affirmer leur position, les salariés préfèrent la grève par rapport au autre formes de conflits collectifs, JEAN DANIEL REYNAUD présente la grève comme un moment critique de la régulation sociale, propice a la mise a jour des règles qui gouvernent les relations entre les acteurs sociaux (cadre théorique p6). L'augmentation du salaire est la principale revendication des salariés

La deuxième hypothèse est confirmée, la grève est la forme de conflit collectif qui apparait souvent.

3^{ème} hypothèse :

« La stratégie de résolution des conflits collectifs est la négociation »

- Dès qu'un conflit collectif surgit, la direction recherche une solution amiable avec 69,13%.
- La négociation est la stratégie utilisée pour la résolution des conflits collectifs avec 75,30%.
- Les salariés ont toujours pu négocier leurs revendications avec la direction avec 54,32%.
- La négociation est considérée comme la meilleure méthode de résolution des conflits collectifs, elle permet de mettre fin au conflit collectif avec 76,54%.
- La direction et les salariés peuvent arriver à un accord qui satisfait les deux parties avec 43,20%.

La direction prend toujours l'initiative face au mécontentement des salariés c'est la négociation qui est préféré par les parties en conflit car c'est la seul qui permet un accord amiable. JEAN DANIEL REYNAUD analyse le conflit comme la poursuite de la négociation par d'autres moyens. Au cours du conflit on assiste généralement à une définition des acteurs et à une transformation des enjeux et des objectifs. Les Acteurs évaluent leurs forces réciproques et se trouvent des alliances pour se renforcer. La situation de conflit suppose que l'on trouve un terrain sur le quel on marchandera : une procédure de négociation (cadre théorique p5.6)

La troisième hypothèse est confirmée car toutes les réponses sont pour la négociation comme stratégie de résolution de conflit collectif.

La 4^{eme} hypothèse :

« Le rôle du syndicat est la concertation avec les travailleurs et la négociation avec l'employeur afin de trouver des points d'entente et se conformer à la législation de travail »

- Les grèves au sein d'ALCOVEL ne sont pas conformes à la législation de travail avec 50,61%.
- 76,54% des salariés n'ont jamais été victime de sanctions face à une grève.
- Le syndicat intervient dans les situations de conflit collectif avec 71,60%.
- Le syndicat intervient dans les situations de conflit collectif pour négocier avec l'employeur à 62,96%.
- Le syndicat négocie les droits des travailleurs avec 30,86%
- Le syndicat permet de résoudre les problèmes des travailleurs avec 56,78%.
- Le conflit collectif est constructif et permet un changement dans l'entreprise avec 50,81%.

A partir de ses résultats la quatrième hypothèse est partiellement confirmée. Le syndicat intervient dans toute les situations de conflits collectifs pour la négociation avec l'employeur mais les grèves des salariés sont pas conforme a la législation de travail donc le syndicat ne remplit pas sa mission d'aider les salariés à se conformer a la législation de travail.

Toutes les hypothèses de recherche sont confirmées à part la quatrième hypothèse qui est partiellement confirmée car le syndicat n'incite pas les salariés à se conformer à la législation de travail et cette réponse est confirmée d'une part par les résultats des tableaux statistiques et les résultats des entretiens avec le DRH et le syndicaliste.

Conclusion générale

Arriver au terme de cette étude sur la gestion des conflits collectifs de travail, on conclut que s'il existe une spécificité des ressources humaines dans le pilotage des organisations c'est bien leur complexité et les interférences multiples que l'on peut mettre en évidence entre les différents facteurs en jeu.

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

Un conflit de travail ne se résout pas, il se surmonte. Et les effets induits, doivent être intégrés dans la problématique du conflit suivant et ainsi de suite. Il existe donc une dynamique du conflit qui ne saurait être réduite à sa dimension négative.

La régulation des conflits peut et doit être intégrée à la gestion des ressources humaines, non comme un acte thérapeutique et curatif visant à faire disparaître les dysfonctionnements mais un pilotage anticipatif et préventif de la conflictualité considérée comme l'un des moteurs du changement. Les conflits conduisent aussi à la stimulation, à l'innovation, à l'adaptation et à la constatation de meilleure prise de décision.

L'étude de la gestion des conflits collectifs de travail nous a permis de connaître la réalité des relations sociales au sein de l'entreprise Algérienne, ses relations sont complexes et pas toujours faciles à gérer. Afin de résoudre le conflit collectif, les protagonistes privilégient la négociation afin de trouver une issue satisfaisante et non violente à une situation exigeant de la part de chacun, la prise en compte de la réalité de l'autre. Un conflit collectif résolu à l'amiable avec un accord réel permet un rééquilibrage du climat social et apporte un changement constructif pour l'entreprise.

On peut conclure cette étude en disant que le conflit est inévitable dans le monde du travail du fait des relations sociales et du contrat de travail qui lie les différentes parties, mais la question qui reste toujours à poser est de savoir est-ce que on peut résoudre totalement le conflit de travail ?

Listes bibliographique

Les livres

- 1- Audebert Patrick, la négociation, édition d'organisation, paris, 1995.
- 2- Bellenger Lionel, stratégies et tactiques de la négociation, 3^{ème} édition E S F, paris, 1999.
- 3- Birien Jean-Louis, pratique des relations et négociation sociale, 3^{ème} édition Dunod, paris, 2006.
- 4- Breard Richard et Pastor Pierre, gestion des conflits, édition Liaisons, paris, 2000.
- 5- Cadin Loïc et les autres, gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition Dunod, paris, 2007.
- 6- Caparasse Olivier, les sociétés et l'arbitrage, édition Brylant, Bruxelles, 2002.
- 7- Carré Christophe, sortir des conflits avec les autres, édition Eyrolles, paris, 2004.
- 8- Compère Bernard, régulation des conflits de travail, édition d'Organisation, paris, 2002.
- 9-Cusin François et Benamouzig Daniel, économie et société, édition PUF, paris, 2004.
- 10-Dalan Shimon L et les autres, psychologie du travail et comportement organisationnel, 2^{ème} édition Gaétan Morin, Canada, 2002.
- 11-Droit du travail, recueil de textes législatifs et réglementaires, édité par l'aimable concourt du S.P.A, 1997.
- 12- Garby Thierry, la gestion des conflits, édition Economica, paris, 2004.
- 13- Jonatch Mary, théorie des organisations, édition Boeck université, paris, 2000.
- 14-Kalberg Stephan, la sociologie historique comparative de max weber, édition la découverte, paris, 2002.
- 15- Labbé Daniel et Landier Hubert, les relations sociales dans l'entreprise, édition Liaisons, paris, 1999.

- 16- Laroche Patrice, les relations sociales en entreprise, édition Dunod, paris, 2009.
- 17- lascoux Jean-Louis, pratique de la médiation, édition ESF, paris, 2001.
- 18- Mendras Henri, éléments de sociologie, édition Armand Colin, paris, 2001.
- 29- Moissina d'Harcourt Marie Caroline, la pratique de l'arbitrage au service de l'entreprise, édition Economica, paris, 2002.
- 20- Morel Journal Christel, droit général, 4^{émé} édition Gualino, paris, 2010.
- 21- Segerstin Denis, sociologie de l'entreprise, édition Armand Colin, paris, 1992.
- 22- Stern Patrice et Mouton Jean, la boîte à outil de la négociation, édition Dunod, paris, 2010.
- 23-Teulon Frédéric, changement social et conflit, édition ellipses, paris, 2000.
- 24- Verdier Jean Maurice et les autres, droit du travail, édition Dalloz, paris, 1999.

Les livres de méthodologie

- 1- Boubon Raymond, les méthodes en sociologie, 2^{émé} édition PUF, paris, 1970.
- 2- Ghiglione Rodolphe et Matalon Benjamin, les enquêtes sociologique, 6^{émé} édition Armand Colin, paris, 2008.
- 3- Grawitz Madeleine, lexique des sciences sociales, 7^{émé} édition Armand Colin, paris, 2000.
- 4- Loubet Jean-Louis, initiation aux méthodes des sciences sociales, édition d'Harmattan, paris, 2000.
- 5- Maurice Angers, initiation à la méthode des sciences sociales, 2^{émé} édition Casbah, Alger, 1997.
- 6- Savaresse Eric, méthodes des sciences sociales, édition ellipses, paris, 2006.

Les dictionnaires

- 1- Sous la direction d'Akoun André et Ansart Pierre, dictionnaire de sociologie, édition le Robert, paris, 1999.
- 2- Boudon Raymond et les autres, dictionnaire de sociologie, édition Larousse, paris, 1999.
- 3- Sous la direction de Bruno Alain, dictionnaire d'économie et des sciences sociales, édition ellipses, paris, 2005.
- 4- Gordon Marshal, concise dictionary of sociology, édition Oxford university press, 1996.
- 5- Ferreole Gilles et les autres, dictionnaire de sociologie, 3^{ème} édition Armand Colin, paris, 2004.

Le questionnaire :

L'anonymat des personnes qui vont répondre à ce questionnaire sera totalement préserver et les résultats de cette enquête ne seront utilisés qu'à des fins purement scientifiques.

Les données socioprofessionnelle

1-Age.....ans

2-Sexe : féminin ☐ Masculin ☐

3-Niveaux d'instruction :

-primaire ☐ -secondaire ☐

-moyen ☐ -universitaire ☐

autres.....
.....

4-Catégorie socioprofessionnelle :

-cadre supérieur ☐ -agent de maîtrise ☐

-cadre ☐ -agent d'exécution ☐

5-Poste occupé

6-Ancienneté.....ans

7-Salaire :

-entre 10000 et 15000D ☐ -entre 15000 et 20000DA ☐

-entre 20000 et 25000DA ☐ -entre 25000 et 30000DA

-30000DA et plus ☐

Les questions :

1-Avez-vous des tensions au travail ?

Oui ☐ Non ☐

2-Si oui, ses tensions se transforment-elles en conflit collectif ?

Toujours ☐ Fréquemment ☐

Jamais ☐

Pourquoi ?

.....
.....

3- selon vous, est ce que les tensions de travail sont la principale cause des conflits collectif ?

Oui ☐

Non ☐

4- Selon vous, l'arrivée au stade du conflit collectif était-il ?

-Un enchainement du courant des événements ☐

-Présence d'un événement fortuit jugé insupportable (une sanction une information.....qui vous pousse vers la grève) ☐

-Absence d'autre solution ☐

Autres.....
.....

5-D'après vous, ces conflits collectifs étaient-ils la cause de ?

-Divergence d'intérêt ☐

-Manque d'information ☐

-Mauvaise communication ☐

-Inégalité entre les parties ☐

Autres.....
.....

6-Quels-étaient les revendications exprimées souvent par les salariés ?.....
.....
.....

7-Selon vous pourquoi se déclare un conflit collectif ?.....
.....
.....

8- Une grève déclenchée au sein de votre entreprise est-elle conforme à la législation de travail ?

Oui ☐

Non ☐

9-Face à une grève, avez-vous déjà été victime de sanction ?

-Oui ☐

-Non ☐

Si oui, quel était cette sanction ?.....
.....

10-Lors de l'éclatement du conflit collectif, comment la direction réagit-elle ?

-La recherche d'une solution amiable ☐

-L'évitement (refus de discussion) ☐

-le compromis (se préoccupe des intérêts des salariés)

-la compétition (ne laisse aucune chance pour la négociation)

11- quel est la stratégie utilisée pour la résolution des conflits collectifs ?

-La négociation (discussion des deux parties en conflit pour trouver un accord)

-La conciliation (une négociation assistée)

-La médiation (designer une personne pour aider à résoudre le problème)

-L'arbitrage (solution imposé)

12-Si la gestion du conflit collectif était par la négociation, est ce que vous avez pu négocier vos revendications ?

-Toujours

-Rarement

-Jamais

13-De toutes les situations de conflits collectifs que vous avez rencontrés, qui était chargé de négocier ?

-Un délégué de groupe

- Un délégué syndical

-Négociation collective

14-Si la gestion du conflit collectif était par une autre méthode que la négociation (conciliation, médiation....) quels étaient vos attitudes face à cette situation ?.....

.....

15-L'ors d'un conflit collectif, est ce que il ya une intervention des syndicats ?

-Oui

-Non

16-Si oui, comment ils interviennent ?

-on vous aidant à vous conformer a la loi

-En facilitant la négociation

-En défendant vos droits

Autres.....
.....

17-Est ce que le syndicat vous permet de régler vos conflits ?

-Toujours ☐

-Rarement ☐

-Jamais ☐

comment ?.....
.....

18-Selon vous, quel est la stratégie qui met définitivement fin au conflit collectif ?

-La négociation ☐

-La conciliation ☐

-La médiation ☐

-L'arbitrage ☐

-Autres.....

19-D'après vous, est ce qu'on peut résoudre totalement le conflit collectif et satisfaire les deux parties (le personnel et la direction)

-Oui ☐

-Non ☐

-Pourquoi ?.....

20-Le conflit collectif est-il pour vous ?

-Constructif (apporte un changement positif pour l'organisation) ☐

-Destructif (apporte un changement négatif pour l'organisation) ☐

