

**Université Abderrahmane MIRA de Bejaia**  
**Faculté des Sciences Humaines et Sociales**  
**Département des Sciences Sociales**

## **Mémoire de fin de cycle**

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences sociales

**Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines**

**THÈME :**

**Les conflits organisationnels et les stratégies de  
survie des ouvriers**

**Cas pratique : D.O.U.El kseur Bejaia**

**Présenté par :**

SADAOUI Smail

MAICHE Samir

**Encadré par :**

Dr ZERROUK Ahcene

Session

Juin-2017

# Partie méthodologique

---

## Introduction

Dans un environnement économique et social marqué par des complexités et des incertitudes, l'entreprise se présente comme un ensemble de systèmes productifs, composés de plusieurs facteurs intervenant pour réaliser ces objectifs : des hommes, des ressources financières et des moyens de production, « l'apparition d'un nouvel ordre économique et ses effets sur le système productif ont déclenché des transformations qui tendent directement à affecter le travail humain et les rapports sociaux qui les encadrent »<sup>1</sup>.

L'individu en tant que partie prenante et acteur incontournable dans l'entreprise cherche toujours à s'épanouir par une participation directe ou indirecte dans la gestion de l'organisation, en véhiculant des idées, des normes et des valeurs différentes, voir même contradictoires ce qui peut provoquer des conflits au sein de cette organisation.

Les conflits relationnels qui surviennent entre les différents acteurs qui composent les organisations sont une réalité inévitable et la gestion de ces derniers est un défi quotidien à relever. Ce défi a d'ailleurs pris de l'ampleur au cours des dernières années en raison de l'augmentation des sources de conflits en milieu de travail. De fait, les différents changements sociaux qui bouleversent actuellement le fonctionnement des organisations tel que l'augmentation de la compétition entre les entreprises, l'accroissement de la diversité au niveau des caractéristiques sociodémographiques des travailleurs ainsi que la complexification du travail, ne sont que quelques exemples de changements qui peuvent expliquer l'émergence accrue de ce type de phénomène.

Ces conflits qui émergent en milieu organisationnel peuvent avoir de nombreux impacts négatifs tant pour les organisations que pour les individus qui

---

<sup>1</sup> BOLLIER Guillaume, DURAND Claud , la nouvelle division du travail, les éditions de l'atelier, Paris, 1999, p201.

## **Partie méthodologique**

---

la composent. Ils affectent leur fonctionnement tout comme leurs retombées engendrent d'importants coûts.

Dans d'autres cas, il arrive toutefois que les conflits puissent être bénéfiques et constructifs. De fait, ils peuvent être porteurs d'évolution et représenter d'excellentes opportunités de changement, d'apprentissage et de développement personnel ou organisationnel.

Pour cela, les entreprises sont appelées à connaître et à comprendre les origines de ces conflits organisationnels à l'intérieur de l'organisation ou entre différentes organisations et de trouver des méthodes et des stratégies compatibles pour assurer une bonne résolution des problèmes, et de garantir le maintien de leur développement, car ces conflits ont des conséquences et des retombées sur le bon déroulement des organisations, la vie des employés et les groupes qui les composent.

Dans notre travail, on a choisi d'étudier le cas de l'administration publique, sachant que ce secteur de l'administration, à l'instar des autres, de caractère administratif ou économiques n'est pas à l'abri des conflits organisationnels. Il est alors nécessaire de mettre la lumière sur ces derniers, leurs causes, leurs source et leurs provenances .Par ailleurs, il est plus que nécessaire d'éclaircir les moyens et la stratégie adéquate pour faire face à ces conflits, de leur prévention jusqu'à leur résolution.

Pour cela, on a divisé notre travail en trois (03) parties, qui sont :

La première partie est destinée à la présentation de la méthodologie de recherche. Ainsi, une justification du choix de la méthode, de la stratégie et de la population d'étude.

## **Partie méthodologique**

---

La deuxième partie est consacrée à la présentation du cadre théorique à la base de cette recherche. Plus précisément, les concepts d'intervention, d'outils, d'habiletés ainsi que ceux de conflits.

La troisième partie est vouée à la présentation des résultats et à l'analyse des données.



# Partie méthodologique

---

## 1. Les raisons de choix de thème :

Avant toute recherche scientifique le chercheur doit avoir un centre d'intérêt et d'attention vers un sujet bien déterminé

Selon GORDON Mace « le choix du sujet de la recherche ne fait pas véritablement partie du puisqu'il le précède dans le temps, mais la qualité de projet et de succès de la recherche elle-même d'épandent souvent de considération qui interviennent au moment même de choisir son sujet d'étude »<sup>2</sup>.

Les raisons qui nous ont poussé à choisir ce thème est la curiosité de connaître les conflits et entraves existantes en milieu de travail, ce thème va nous permettre de réaliser une analyse sociologique, au phénomène des conflits en appliquons la méthode de l'analyse sociologique de Michel CROZIER et Eherad FRIEDEBERG.

Le choix de thème « les conflits organisationnels et les stratégies de survies des ouvriers » n'est pas fortuit mais provient de plusieurs motifs qu'on peut récapituler comme suit :

- ✓ La question du conflit au travail est un fait qui marque l'actualité au sein de plusieurs entreprises en Algérie et ailleurs.
- ✓ La nécessité de gérer le phénomène de conflit au travail qui constitue un défi de la gestion des ressources humaines et de l'organisation du travail.

## 2. Les objectifs :

La valeur ajoutée que nous voulons apporter à la direction des œuvres universitaires d'El kseur Bejaia c'est des solutions pragmatiques, l'objectif de

---

<sup>2</sup> Gordon MACE, Guide d'élaboration d'un projet de recherche, 2e édition : De Boeck université, Canada, 1988, P. 09.

## **Partie méthodologique**

---

notre recherche et de faire un diagnostic, et proposer des recommandations qui seront nécessaires pour :

- ✓ Donner les outils pratiques aux gestionnaires leur permettant d'éviter, de détecter et de résoudre les conflits au sein de leurs équipes ou plus globalement dans la direction.
- ✓ Identifier et de comprendre les raisons d'un conflit.
- ✓ Déceler leur mode préférentiel de résolution de conflits et en comprendre les limitations.
- ✓ Mener un entretien de résolution de conflit.
- ✓ Prévenir les conflits par l'analyse des indicateurs de climat social dans l'équipe.
- ✓ Comprendre et gérer les conflits en période de changement.

### 3. Problématique

L'entreprise est considérée comme un lieu de rencontre, elle regroupe toujours plusieurs individus, à l'intérieure de chaque entreprise on trouve une multitude de façon de pensées et des diverses idiologies, et beaucoup plus des relations professionnelles concernent les interactions entre employeurs et travailleurs et leurs organisations au travail, on trouve aussi que l'organisation se base dans sa gestion interne sur la capacité à influencer autrui grâce à la position qu'une personne ou une institution occupe, à la compétence et la capacité technique d'une personne ou d'une institution et aux caractéristiques propres aux personnes qui interagissent. Toutefois, un syndicat, surtout s'il représente un grand nombre de travailleurs dans une entreprise ou une industrie, peut jouir d'un pouvoir considérable et donc être capable d'influencer le résultat de ses interactions avec un employeur ou un groupe d'employeurs.

Les interactions entre travailleurs et employeurs sont influencées non seulement par le pouvoir de chacun, mais également par la manière dont ce pouvoir est utilisé. Lorsqu'il est utilisé pour dominer une autre partie ou pour déterminer un résultat unilatéralement et lorsqu'aucun effort n'est fait pour partager le pouvoir sous quelque forme que ce soit, il est possible d'éviter le désaccord apparent, mais le conflit se manifestera inévitablement sous une forme ou une autre.

Michel Crozier « développe une thèse plus subtile sur les rigidités organisationnelles. L'abondance des règles engendre des zones d'incertitude dont se saisissent des membres de l'organisation pour développer des relations de pouvoir parallèles, lesquelles entraînent des frustrations qui conduisent à



## Partie méthodologique

---

exiger encore plus de règles impersonnelles pour limiter ces pouvoirs parallèles et l'arbitraire qui les accompagnes »<sup>3</sup>.

La routine et l'abondance de réglementations, les pressions en leur faveur, peuvent s'analyser, selon lui, comme une protection contre les difficultés que soulèvent les rapports humains. La rigidité organisationnelle et la centralisation qui la produit sont une façon d'éliminer l'arbitraire et le favoritisme dans les rapports hiérarchiques comme dans les relations entre collègues de travail. En même temps, les règles font toujours l'objet de marchandages et de tractations entre les acteurs occupés à développer des relations de pouvoir parallèles. Mettre l'accent sur ces marchandages comme le font François Dupuy et Jean-Claude Thoenig « conduit à considérablement relativiser la thèse de la rigidité organisationnelle »<sup>4</sup>.

Par contre la vision taylorienne sur les relations de travail et de l'organisation de l'entreprise suppose une séparation radicale entre les tâches de conception et les tâches d'exécution du travail. Les membres de la direction disposent de la capacité, et du pouvoir, de la définition « scientifique » du travail. Le but est de rationaliser la production, et en le faisant de façon scientifique, d'éviter toute contestation. Son système doit permettre de supprimer toute négociation, puisque ce qui est scientifique ne peut pas être discuté par un simple ouvrier. Les règles sont définies de manière totalement extérieure et déterminent l'espace d'action de l'acteur. Dans cette conception des relations sociales, la marge de choix de l'acteur, pour reprendre l'expression de J.D. Reynaud est quasiment nulle. « Aucune variabilité par rapport à la norme n'est admise, les individus devant obéir aux contraintes sociales imposées par la

---

3 CROZIER M., *Le Monde des employés de bureau*, Paris, Editions du Seuil, 1964. P113.

4 DUPUY F. & THOENIG J.C., *L'Administration en miettes*, Paris, Éditions Fayard, 1985.p88.

## Partie méthodologique

---

structure »<sup>5</sup>. La rationalité des acteurs de la négociation collective est totalement niée. La négociation collective sera donc généralement absente ou bien rester tout à fait formelle et réduite aux strictes obligations légales.

Dans les deux premières conceptions, on peut considérer que s'exerce le primat de la structure, que le cadre et l'espace d'action sont imposés à l'acteur, nous sommes ici dans une conception qui pose au contraire pour principe le primat de l'acteur. C'est notamment l'approche qui est développée par M. Crozier et E. Friedberg. Même si le fonctionnalisme n'en est pas totalement absent, l'accent est mis sur les comportements stratégiques des acteurs qui utilisent les marges d'incertitude, les opportunités, pour acquérir du pouvoir. L'organisation est un « construit humain » qui nécessite des ajustements permanents qui se réalisent par des arrangements sans cesse reconduits entre ses membres, et non pas par le biais de l'organisation formelle. Les acteurs sont considérés comme libres et autonomes dans des « systèmes d'action concrets » qu'ils ont créés, en fonction de leurs objectifs qui sont le résultat d'un compromis entre leurs propres buts et ceux de l'organisation. Pour lutter contre la norme et le cadre imposé, l'acteur a toujours la possibilité de faire des contraintes extérieures, d'utiliser sa marge de liberté pour obtenir quelque chose, refuser ou négocier ce que l'autre lui demande. Les conflits qui interviennent dans une organisation sont toujours des conflits de pouvoir, et celui-ci étant fondamentalement une relation d'échange entre les acteurs, il est donc « inséparablement lié à la négociation. Mais pour M. Crozier et E. Friedberg la négociation n'est pas, ne peut pas être, une négociation ouverte. Les participants ne pourraient supporter une discussion explicite qui les engagerait et restreindrait leur liberté d'action. Seule une négociation implicite, au moins dans

---

5 R. LINHART, L'Etabli, Paris, Éditions de Minuit, 1978. p177.

## Partie méthodologique

---

un premier temps, permet de respecter la liberté des acteurs, contre tout modèle de changement.

Par ailleurs, face à ce changement émergent des conflits au sein de l'entreprise. Les conflits sont le résultat de divergence des visions, et parfois c'est une sorte de résistance à ce changement.

Dans beaucoup de cas les conflits et les comportements opportunistes émergent lors de chaque tentative de réorganisation de l'entreprise, comme aussi, les conflits peuvent être le fruit ou le résultat de l'évolution du marché du travail, de ce fait l'entreprise est devenue un espace social structuré et hiérarchisé selon plusieurs particularités à savoir le statut, la profession, niveau de classification, niveau d'instruction,...etc. ces caractéristiques ont des effets centrifuges ; des différenciations fonctionnelles ou hiérarchiques, rivalité individuelle, engagement syndical et corporatisme. D'autres, au contraire renforcent la cohésion, la solidarité, la ligne hiérarchique.<sup>6</sup> cette configuration multidimensionnelle explique les réseaux de solidarité, les complicités ainsi que les oppositions, les conflits et les rivalités.

Ces conflits qui émergent en milieu organisationnel peuvent avoir de nombreux impacts négatifs tant pour les organisations que pour les individus qui la composent. Au niveau des individus, les conflits interpersonnels représentent la troisième plus importante source de stress vécue dans les organisations. L'insatisfaction à l'égard de l'emploi, la diminution du niveau d'engagement envers le groupe de travail et la diminution de la créativité sont d'autres impacts attribuables aux situations de conflits.

---

<sup>6</sup> ALBERTO Tony, COMBEMALE Pascal, comprendre l'entreprise, théorie, gestion, relations sociales, 4eme édition, Armond colin, Paris, 2006, P.213-217

## Partie méthodologique

---

« Les conflits sont également onéreux pour les organisations. Ils peuvent altérer le climat de travail et causer une mauvaise transmission des informations, ces derniers non réglés entre les employés seraient l'une des sources de coûts la plus importante pouvant être diminuée par les entreprises ». <sup>7</sup>

Il arrive cependant que les conflits puissent être bénéfiques et constructifs. Ainsi, ils peuvent faire évoluer et représenter des opportunités de changement, d'apprentissage et de développement personnel ou organisationnel.

La nature constructive ou destructive des impacts créés par un conflit dépendrait de la manière dont il est géré. En d'autres termes, il semble que ce ne soit pas les conflits eux-mêmes qui causent le plus de dommages, mais bien une incapacité à les traiter à temps et de manière adéquate.

Pour cela, les entreprises sont appelées à connaître et à comprendre les origines de ces conflits organisationnels à l'intérieur de l'organisation ou entre différentes organisations et de trouver des méthodes et des stratégies compatibles pour assurer une bonne résolution des problèmes, et de garantir le maintien de leur développement, car ces conflits influencent donc et ont des conséquences sur le bon déroulement des organisations, la vie des employés et des groupes qui les composent.

Ces groupes qui se composent pour défendre des intérêts communs ou collectifs, dans le cadre du syndicat qui se trouve être le meilleur moyen, et l'ultime refuge pour faire entendre leur voix ; il devient une force non négligeable durant tous les plans de restructuration. Par ailleurs, il représente l'intermédiaire par excellence qui prend la médiation dans les conflits entre les travailleurs, et entre les travailleurs et l'administration jouant ainsi le rôle d'un interlocuteur privilégié et indispensable.

---

<sup>7</sup> <https://ubpsycho.files.wordpress.com/2017/04/dossier-conflit-au-travail-final.pdf>:22 /04/ 2017 ; 14h30

## Partie méthodologique

---

Cependant, le syndicat peut être instrumentalisé au profit de certain et utilisé comme étant un champ de désaccord, et devient de la sorte une source de conflit.

Dans notre travail, on a choisi d'étudier le cas de l'administration publique, sachant que ce secteur de l'administration publique, à l'instar des autres, de caractère administratif ou économiques n'est pas à l'abri des conflits organisationnels. Il est alors nécessaire de s'interroger, quels sont les causes, les plus fréquentes de conflits, leurs sources au sein de la direction et les techniques utilisées pour leur résolution ?

- Est-ce que les différences culturelles et professionnelles sont à l'origine des conflits ?
- Quelles sont les stratégies qu'adopte la direction des œuvres universitaires d'El kseur Bejaia pour la résolution des conflits ?

## Partie méthodologique

---

### 4. Les hypothèses :

Selon Aktouf Omar, « une hypothèse est en quelque sorte une base avancée de ce que l'on cherche à prouver .C'est la formulation préforma de conclusions que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifier et de démontrer méthodiquement et systématiquement. En bref et d'une façon très générale, on peut dire qu'une hypothèse est une supposition que l'on fait d'une chose possible ou non et dont on tire une conséquence »<sup>8</sup>.

D'un autre point de vue, Maurice ANGERS définit l'hypothèse comme un «énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique »<sup>9</sup>.

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

#### **Première hypothèses :**

Les divergences culturelles et professionnelles engendrent des conflits au sein de la direction des œuvres universitaires d'El kseur Bejaia.

#### **Deuxième hypothèse :**

Les stratégies de résolution des conflits à la direction des œuvres universitaires dépendent du conflit.

---

<sup>8</sup> AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, PUQ ? Canada, 1987, p57.

<sup>9</sup> Maurice ANGERS, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1997, P ,102.

## Partie méthodologique

---

### 5. Définition des concepts clés.

#### **Organisation :**

En sciences sociales est un ensemble d'individus ou de groupes d'individus en interactions, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger, une entreprise, une administration publique, un syndicat un parti politique, une association, etc., est quelque chose désigne l'action d'organiser, structurer, d'éliminer, agencer, repartir ou articuler en ce sens, il s'agit d'un processus social.

#### **Acteur :**

Individu ou groupe social qui agit au sein d'une société pour ALLAIN Tourrain parte du « retour de l'acteur » pour souligner que l'acteur social n'est ni le reflet du fonctionnement (ou de contradictions) de la société, ni la somme des intérêts et des désirs individuels.

« L'acteur n'existe pas en dehors du système, lequel définit la liberté qui est la sienne et la rationalité qu'il peut utiliser dans son action. Mais le système n'existe que par l'acteur qui seul peut le porter et lui donner vie et qui peut le changer »<sup>10</sup> Crozier.

#### **La zone incertitude :**

Ce concept met l'accent sur l'autonomie et le pouvoir deux notions liées.

C'est ce que CROZIER et FREIDEBERG n'hésitent pas d'appeler une « zone d'incertitude » ainsi, accroître son pouvoir, c'est accroître la zone au sein laquelle on peut avoir un comportement imprévisible, indéterminé.

---

<sup>10</sup> CROZIER Michel, Etat moderne, état modeste, seuil, paris, 1986 ;p34

## Partie méthodologique

---

Ce concept présente également une autre façade, en effet l'organisation dans son ensemble affronté elle aussi des incertitudes parmi les acteurs de l'organisation ceux qui, plus que d'autres, ont du contrôle sur ces incertitudes, détiennent aussi de ce fait d'avantage dans l'organisation.

Il est sous entendu par le fait que le supérieur hiérarchique n'a pas 100% de certitude que les consignes seront suivies à la lettre, il ya des incertitudes quand à la manière dont les subalternes vont interpréter les consignes ; chaque acteur dispose donc au sein de *lequel* que soit l'endroit ou il se trouve une zone au sein de laquelle il rend son comportement incertain, imprévisible pour les autres acteurs.

### **Le syndicat :**

Selon Trone: « le syndicat est une organisation qui vise comme objectif la réalisation des intérêts des salariés, selon les moyens légaux et légitimes »<sup>11</sup>.

Le syndicat est une association de salariés ayant pour objet la défense d'intérêt professionnel.

Le syndicalisme est l'activité exercée dans le cadre d'un syndicat de salariés ainsi que le fait de militer dans un syndicat, et aussi la doctrine sociale selon laquelle les salariés, agriculteurs et commerçants ; généralement tous les travailleurs doivent se regrouper au sein d'un syndicat afin de pouvoir défendre leurs intérêts communs (salaires, conditions de travail, temps de travail, sécurité de l'emploi) .

---

<sup>11</sup> NORMADE, étude sociale et syndicales, 2005, p31.



## Partie méthodologique

---

### **Le Conflit :**

Interaction sociale provenant de position antagoniste et où chacun cherche à faire céder l'autre, il peut être comme une atteinte à la paix sociale et 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.<sup>12</sup>

Le conflit de travail se déclare rarement spontanément, il fait surgir au grand jour des tensions sous façons synonyme de la rupture d'un équilibre préexistant souvent qui révèlent d'un rapport de force 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 se déclare.

### **Le Pouvoir :**

Le pouvoir est une relation sociale entre individus et entre groupes qui produit des règles, un ordre social, qui peut être remis en cause à tout moment.

« Le pouvoir constitue en quelque sorte le dénominateur commun de toutes les manifestations du pouvoir, quelque soit en effet son « type » c'est-à-dire ses sources sa légitimation, ses objectifs ou ses méthodes d'exercices, le pouvoir, au niveau général implique toujours la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes »<sup>13</sup>, pour MICHEL Crozier « le pouvoir c'est la capacité qu'un individu ou un groupe d'agir sur un autre individu ou un groupe, c'est une relation instrumentale »<sup>14</sup>. « le pouvoir de

---

12 GRAWITZ Madeline, *lexique des sciences sociales*, 7ème édition, Valez, Paris, 2002, p 105.

13 R .E.EMERSON, *power-dépendance relation*, *American sociological, Review*, Vol, 27, p31-41 ;

14 CROZIER Michel, *E.F L'acteur et le système*, édition du seuil, Paris, 1977, p 56 ;

## Partie méthodologique

---

A trouvé son origine dans le contrôle d'une zone d'incertitude, pertinente de **B**, au sein d'une relation d'interdépendance entre **A** et **B**. En effet, agir sur autrui, c'est entrer en relation avec lui »<sup>15</sup>, et c'est dans cette relation que se développe le pouvoir d'une personne **A** sur une personne **B**.

A titre illustratif, un enseignant à du pouvoir sur l'étudiant parce qu'il est seul responsable de la note attribuée à l'examen de fin d'année.

L'enseignant est donc en position de force dans ses éventuelles négociations avec l'étudiant, en vient à se désintéresser de l'obtention, de se diplôme alors l'enseignant perdra son pouvoir, le pouvoir n'est donc une caractéristique personnelle ou statutaire de l'enseignant mais une conséquence de la relation sociale entre l'étudiant et lui

Le pouvoir est donc une relation, et non pas un attribut des acteurs.

### **La marge de liberté :**

La marge de liberté, c'est fondamentale. Ce n'est même plus un concept, c'est un postulat, une conception de l'être humain, en effet, l'analyse sociologique des organisations s'est constitué en s'opposant à la fois aux approches qui refusaient de reconnaître la contingence des comportements et appréhendaient les acteurs comme des sujets totalement libres et à celles qui, privilégiant le système, « chaque acteur dispose ainsi du pouvoir sur les autres acteurs » ajoute CROZIER et FRIEDBERG<sup>16</sup>.

Dans une organisation sociale, l'acteur n'est jamais totalement contraint, tel est la base de l'analyse stratégique.

---

15 R.A.DAHL, « the concept of power », beha sciences, n°2, 1957, p 201-205 ;

16 CROZIER Michel et FRIEDBERG Eherad 1977, p90.

## Partie méthodologique

---

C'est dire que, quelque soit le degré de coercition d'une société, dans toutes les situations, tous les problèmes ne peuvent lui être strictement réglementés de manière à lui imposer dans chaque cas, une seule voie à suivre. Ainsi, il dispose d'une marge de liberté exploitable à la faveur des zones d'incertitudes que les « vides » ou les « blancs » du système social lui ménagent. Dès lors, la marge de manœuvre de l'acteur ne lui est plus imposée bien au contraire, il s'efforce de contrôler les sources d'incertitudes tout en imposant aux autres sa façon de définir et de régler ses problèmes.

Cependant, qui dit liberté, exclu la notion de libertinage. C'est dire que la marge de liberté dont jouie l'acteur social n'est pas absolue. En fait, elle est soumise à des contraintes et à des contingences. En effet, les acteurs, règlent leurs problèmes en construisant des moyens « lois règles, principes, hiérarchisation, etc.... », qui structure leur champs d'action et le rend possible. Dans bien situation, l'acteur se sert de cette marge de manœuvre pour acquérir du pouvoir au sein d'une organisation. Ainsi, l'analyse stratégique considère que ce qui pousse l'acteur à agir c'est l'acquisition du pouvoir sur d'autres acteurs. Le pouvoir est donc éléments clé de la dynamique de l'action collective, et ce faisant des organisations.

### 6. Méthode et techniques utilisées

« Pour chaque recherche, les méthodes doivent être choisies et mises en œuvre avec souplesse, en fonction de ses objectifs propres, de son modèle d'analyse et de ses Hypothèses»<sup>17</sup>.

L'objectif de recherche et le choix de la méthode de collecte de données ne font que la question fondamentale de cette recherche se pose ainsi: les conflits au milieu du travail au sein de la direction des œuvres universitaire d'Elkeur Bejaïa. Cette étude vise donc à approfondir un Phénomène complexe et inévitable dans l'entreprise. Le but de cette recherche est de récolter Des informations provenant des acteurs qui utilisent le système d'information dans L'entreprise, en particulier les ressources humaines. En effet, lorsqu'on étudie un sujet comme ce dernier, qui joue un rôle primordial dans l'entreprise, et qui est considéré comme l'un des facteurs de bouleversement de l'entreprise.

Donc la méthode considéré comme «la méthode désigne l'ensemble des démarches que suit l'esprit humain pour découvrir et démontrer un fait scientifique s'interroger sur la méthode, c'est s'interroger sur la voie suivie pour mener a bien une recherche»<sup>18</sup>

#### 6.1. Le choix de la méthode

Il existe plusieurs méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, et ce qui détermine la méthode c'est la nature du thème. Dans notre recherche nous avons opté pour la méthode qualitative dans le but de recueillir le maximum d'informations sur notre recherche qui serviront à vérifier nos hypothèses ainsi qu'à répondre à nos objectifs, l'analyse sociologie que nous

---

<sup>17</sup> Akoun ANDRE et autres, Le robert/ Seuil (Dictionnaire de sociologie), Édition MAME, Paris, 1999, P.360.

<sup>18</sup> Guidere MATHIEU, Méthodologie de la recherche (guide de jeune chercheur en lettres, langues, Sciences humaines et sociales), Édition Ellipses, Paris, 2004, p. 4.

## Partie méthodologique

---

avons choisi l'analyse stratégique de Michel Crozier qu'est la méthode qui convient à notre thème de recherche.

### **Analyse stratégique :**

La théorie de l'analyse stratégique a été élaboré par Michel CROZIER ET Erhard FRIEDBERG au cours des années 1970, c'est sur la base de ces postulats qu'il faut analyser le fonctionnement des organisations, « l'analyse stratégique étudie donc les relations de pouvoir et les effets des stratégies des acteurs dans l'organisation, elle cherche à mettre au jour les logiques sous-jacentes des systèmes contingents nés de cette interdépendance. Elle est devenue une méthode de diagnostic organisationnel et d'accompagnement du changement de plus en plus usitée par des sociologues mais aussi par professionnels du management »<sup>19</sup>.

Il s'agit d'une théorie centrale en sociologie des organisations, développée au sein de l'analyse stratégique, elle part du constat suivant :

Etant donné, qu'on ne peut considérer que le jeu des acteurs soit déterminé par la cohérence du système dans lequel ils s'insèrent, ou par les contraintes environnementales, on doit chercher en priori à comprendre comment se construisent les actions collectives à partir de comportements et intérêts individuels parfois contradictoires.

---

<sup>19</sup> Michel Crozier : crise de l'intelligence. Paris 1995 ; p145

## Partie méthodologique

---

### 6.2. Les techniques utilisées

#### 6.2.1. L'observation

La technique de recherche que nous avons retenue est l'observation «l'observation aide à répondre a des questions sur l'objet étudié et a analysé la manière avec la quelle on procède pour choisir ces questions et élaboré une stratégie. Les connaissances permettent l'observateur de satisfaire sa curiosité intellectuelle, d'élaboré un savoir systématique sur l'objet et de réguler ses conduites professionnelles»<sup>20</sup>. «Dans l'enquête et l'expérimentation, technique de collecte des données dans la quelle le chercheur mesuré les caractéristiques (fréquence, durée, délais, etc.) de certains comportements des participants en s'en faisant le témoin immédiat dans un contexte déterminé»<sup>21</sup>.

Ainsi, cette technique nous a permis de nous adapter au terrain et d'approfondir notre connaissance sur «les conflits au milieu du travail » au sein de la direction des ouvres universitaire d'El keur Bejaïa Elle nous a permis de mieux interpréter les réponses données par les enquêtés.

#### 6.2.2. L'entretien

Pour mener a bien notre enquête, nous avons use de l'entretien comme technique de collecte de données. Sans toutefois généraliser les résultats. Cette dernière «permet au chercheur de retirer de ses entretient des informations et des éléments de réflexion très riches et nuances. Elle se caractérise par un contact direct entre le chercheur et ses interlocuteurs et par une fiable directivité de sa part»<sup>22</sup>. «Entretien comme technique d'entretien, est né de la

---

20Alain BLANCHET et al, Les techniques d'enquête en sciences sociales, édition DUNOD, Paris, 2000. P : 23.

21 Sylvain GIROUX, Ginette TREMBLAY, Méthodologie des sciences humaines, la recherche en action, 3e édition : ERPI, Québec, 2009, P : 72.

22 Raymond QUIVY, Luc van COMPENHOUDT, Manuel de recherche en sciences sociale, 3eme édition, P214.

## Partie méthodologique

---

Nécessité d'établir un rapport suffisamment égalitaire entre l'enquêteur et l'enquêté»<sup>23</sup>.

Nous avons suivi la technique d'entretien essentiellement pour son adéquation avec notre sujet de recherche avec notre population d'études qui est restreinte et connue.

Notre guide d'entretien s'articule autour de deux thèmes majeurs tirés de l'analyse de la littérature et relation avec nos questions de recherche. Il est composé de (10) questions réparties en deux axes :

- ✓ Les données personnelles.
- ✓ Les conflits au milieu du travail.
- ✓ La stratégie de gestion des conflits.

Dans la première rubrique, on s'intéresse à présenter notre échantillon de la recherche, en décrivant les enquêtes, cette rubrique porte sur les questions abordant le sexe, l'âge, le statut professionnel et l'ancienneté. Ce choix nous apparaît plus important dans la mesure où il apporte les conflits au milieu du travail au sein de la direction des œuvres universitaires d'Elkeur Bejaïa.

Enfin la troisième rubrique vise à expliquer le degré des conflits organisationnels et les stratégies de survie des ouvriers.

### 6.3. L'enquête :

La présente étude constitue une partie succincte d'une pré-enquête effectuée dans le cadre d'un mémoire de fin de cycle portant sur : les conflits au milieu du travail au sein de la direction des œuvres universitaires d'Elkeur

---

DUNOD, PARIS, 2006, P : 173.

23 Alain BLANCHET, Anne GOTMAN, L'enquête et ses méthodes, L'ENTRETIEN, 2e édition : ARMAND

COLIN, Paris, 2007, P .07.

## Partie méthodologique

---

Bejaïa. La pré enquête est une étape primordiale dans une recherche scientifique la pré enquête constitue le premier contact avec le terrain et les enquêtés .Elle consiste a tester la technique imposée par le terrain et conçue pour la collecte des données.

Une enquête est une rencontre entre deux personnes différentes c'est a travers les différences que va se construire l'information scientifique .c'est aussi une relation interculturel, différence de par l'objectif du questionnaire qui va tenter de transformer une parole en fiat scientifique.<sup>7</sup>

L'enquête est la situation nommée socialement ou l'on recueille des informations la ou elles existent. C'est donc une situation interpersonnelle précise orientée vers un but qui ne concerne qu'une seule des deux personnes idéalement confronte.

### 6.4. Les cas étudiés

Notre population d'étude est prise d'une catégorie socioprofessionnelle de la direction des ouvres universitaire El kseur Bejaia, dans notre étude, nous avons interrogé (10) cadres intentionnellement qui sont concernés par notre thème de recherche «les conflits au milieu du travail au sein de la direction des œuvres universitaires d'El keur Bejaïa».

Nous avons opté pour le choix de la méthode de l'échantillonnage typiques en incluant dans notre échantillon que les éléments choisis par un intermédiaire.

Pour François Depelteau l'échantillon typique est « cette technique se fonde sur un choix raisonné fait par le chercheur. Ce dernier veut orienter sa recherche sur un type de phénomène ou d'individus qui se distinguent des autres selon certaines caractéristiques, L'utilisation de cette technique se justifie donc



## Partie méthodologique

---

par la pertinence des choix raisonnés qui la sous-tendent. Ainsi, l'échantillon retenu sera aussi pertinent que l'est le choix raisonné du chercheur<sup>24</sup>.

### 6.5. Les difficultés rencontrées :

- ✓ Manque de temps pour l'élaboration de notre enquête.
- ✓ Le manque d'ouvrages concernant notre recherche dans la bibliothèque de la faculté des sciences humaines et sociales.
- ✓ Manque d'études antérieures concernant notre thème.
- ✓ L'indisponibilité des cadres pour élaborer un entretien avec eux.

---

<sup>24</sup> bernard .LACOMBE. Pratique du terrain méthodologie et technique d'enquête septentrion presses universitaire p268.



## Partie cognitive

---

### 1. Définition des conflits :

Le conflit est l'interaction sociale provenant de position antagoniste et où chacun cherche à faire céder l'autre, il peut être comme une atteinte à la paix sociale et 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 ». <sup>25</sup>

Le conflit de travail se déclare rarement spontanément, il fait surgir au grand jour des tensions sous façons synonyme de la rupture d'un équilibre préexistant souvent qui révèlent d'un rapport de force entre des intérêts contradictoire.

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 se déclare.

Un conflit est une situation conflictuelle est la constatation d'une opposition entre personnes ou entités, le conflit est chargé d'émotions, telles que la colère, la frustration, la peur, la tristesse, la rancune, le dégoût, parfois il peut être d'agressivité et de violence.

Le conflit est utilisé pour d'écrire un état de construction.

Les conflits est une opposition entre individus ou des groupe sociaux défendant des valeurs ou des intérêts divergents, et cherchant à instaurer un rapport de force en leur faveur pour KARL MARX, les conflits opposent des classes sociales ils portent aussi bien sur des enjeux économiques, politique, ou idéologiques, les conflits de classe ne peuvent être institutionnalisés ou réglés, car les contradictions qu'ils expriment ne peuvent être dépassées que par un

---

<sup>25</sup> GRAWITZ Madeline, lexique des sciences sociales, 7eme édition, Valez, Paris, 2002, p 105.

## Partie cognitive

---

changement de mode de production et la remise en cause de pouvoir de la classe dominante. C'est en ce sens que l'on dit souvent que chez KARL MARX, « le conflit est le moteur du changement social ». <sup>26</sup>

Le mot conflit à plusieurs acceptions, en général le terme s'applique à un blocage des mécanismes normaux de la prise de décision de l'acte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix de son action aussi, les conflits interviennent lorsqu'un individu ou un groupe sont confrontés à des problèmes de décision.

### **2. Les différents types de conflits :**

#### **2.1. Les conflits d'intérêt et d'identité**

C'est la divergence d'intérêts matériels réels ou ressenties en partenaires volontaires et involontaires. Ils peuvent porter sur la différence d'objectifs visés.

Dans le conflit d'intérêt, l'enjeu se trouve limité à un objet, un avantage à l'exercice d'un pouvoir.

Dans les conflits d'identité, il s'agit non pas d'acquérir un avantage, mais de rejeter l'autre en tant que tel, l'objectif est l'élimination de l'ennemi pour ce qu'il représente en tant que personne physique ou en tant que personne morale.

**Ils** surviennent lorsque deux individus ont deux intérêts opposés

Un conflit d'intérêt est fondé sur une divergence d'intérêts perçue ou réelle. A l'intérieur d'un groupe, il arrive de confondre son propre intérêt avec celui du groupe

Dans l'entreprise, un conflit d'intérêt est désaccord entre des travailleurs et leur employeur sur des droits et obligations futurs au titre du contrat de

---

26 YVES Alpe, lexique de sociologie, 2 éditions Dalloz, 2007 Paris, p48

## **Partie cognitive**

---

travail. Dans la pratique, la plupart des conflits d'intérêts résultent d'une rupture dans le processus de négociation ; les parties étant incapables de parvenir à un accord sur les termes et conditions d'embauche qui s'appliqueront dans le futur.

### **2.2. Les conflits d'autorités et les conflits de pouvoir**

Les conflits de l'autorité apparaissent entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'opposent suite à l'empiétement par l'un sur les compétences de l'autre.

Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ afin d'éviter ce type de conflit assez souvent observable.

Le pouvoir dans l'organisation. Dès lors que les acteurs unissent leurs efforts dans le cadre d'une entreprise, il y a création d'interactions entre eux et apparition du pouvoir. Ce pouvoir s'exprime d'abord sous une forme particulière – l'autorité – qui n'est autre que la légitimité du pouvoir du point de vue de l'organisation. Parmi tous les modes d'influence, l'autorité occupe une place particulière, puisqu'elle trace la ligne de démarcation entre le comportement des individus en tant que membres de l'organisation et leur comportement en dehors de celle-ci. C'est l'autorité qui confère à l'organisation sa structure formelle.

### **2.3. Les conflits de concurrence ou de rivalité**

Ils sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa quantification sont rendus nécessaires. On parvient dans ce cas à une sorte de jeu qui peut rapidement devenir une drague où les conflits sont banalisés mais jusqu'à un certain point.

## **Partie cognitive**

---

### **2.4. Les conflits de génération**

Ils sont très souvent observables dans les organisations et leur nombre ne cesse de croître avec l'augmentation de mobilité professionnelle et les avancées technologiques.

### **2.5. Les conflits de valeurs et de religions**

Ils sont dus aux divergences culturelles et d'un système de valeurs différentes. Ce sont des divergences d'opinions exprimées par des croyances ou des goûts opposés, des types de personnalité d'origines sociales différentes. Ils peuvent perturber la communication et créer des malentendus entre les membres de l'équipe, voire provoquer chez certains le sentiment d'être isolés et de ne pas participer aux tâches communes. Afin de ne pas nuire à l'état d'avancement du travail de l'équipe, les conflits doivent alors être dissipés.

### **2.6. Les conflits intra personnels (avec soi-même)**

Ce conflit est un affrontement intérieur chez une personne à propos de choix, de décisions touchant à des projets, des objectifs, des questions morales. Ces conflits ont une influence sur les relations de la personne avec d'autres et sur sa vie en société.

On veut être en paix avec soi-même. Mais on se bat des désirs contradictoires, et on doit agir sur la peur, l'anxiété, le ressentiment ; la culpabilité, la colère, ou encore ses propres dépendances. Il y a un déchirement entre les idéaux et la réalité de l'environnement.

Le conflit intra personnel est un combat interne à l'individu, qui peut être habité de pensées contradictoires, ressentir une ambivalence de ses sentiments, souffrir de la perte d'un être cher... On parlera en général de « conflit psychique ».

## **Partie cognitive**

---

Tout individu, quelle que soit son époque, sa culture, sa condition, doit faire face, tout au long de sa vie et à des degrés divers, à des situations génératrices de conflit psychique, lesquelles agissent sur la structuration profonde de sa personnalité.

Dans de nombreux cas, le conflit psychique, lorsqu'il n'est pas résolu, provoque chez l'individu un malaise profond qui peut le conduire jusqu'à l'automutilation voire au suicide.

### **2.7. Les conflits interpersonnels : (Avec les autres)**

Les conflits individuels ci tous désaccords entre travailleur et employeur sur l'exécution d'un travail et qui n'est pas résolu dans le cadre des procédures internes de gestion.

Les conflits de groupes tous désaccords relatifs aux relations socioprofessionnelles et aux conditions générales de travail entre les travailleurs et les l'employeur, parti a une relation de travail et non résolu dans le cadre conventionnel et conflictuelles. La réalité semble se concentrer autour de seul conflit. Hors de 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 intense.

Ils opposent deux personnes et sont les plus fréquents. Chaque individu possède ses propres référentiels, ses valeurs, ses besoins, ses désirs. La présence d'une autre personne peut déclencher des réactions à partir des différentes contradictions

## **Partie cognitive**

---

Les conflits rôdent dans la famille, entre amis, entre voisins, à l'école et au travail. Ceux-là mêmes qui devraient être nos partenaires d'amour font parfois lourdement obstacle à notre épanouissement affectif.

La discorde peut se nourrir d'intérêts opposés, mais aussi d'envie, de ressentiment, de jalousie, voire de l'irritation causée par les différences ordinaires entre les gens. L'intensité du conflit peut varier, allant du simple sentiment d'animosité aux agressions verbales

Le conflit inter personnel se définit par une situation dans laquelle plusieurs personnes s'affrontent.

Conflit de couple, conflit entre voisins, entre amis, entre acheteurs convoitant un même bien... tous ces conflits ont en commun la passion ou l'intérêt, qui sont à l'origine de la discorde.

Généralement, les critiques fusent, parfois les insultes qui laissent place à la violence, avec l'une des deux parties qui ne supporte pas la divergence d'opinion, la recherche d'appropriation de l'autre, ou encore la jalousie, la différence de croyance, de valeurs et de culture.

Les conflits sont souvent inévitables, notamment dans le couple. Mais s'ils sont un mauvais moment à passer, ils contiennent en eux une forme de communication qui peut être constructive.

### **2.8. Les conflits intra-groupes**

Le conflit intra groupe implique davantage qu'une somme de conflits intra personnels et interpersonnels. Le conflit intra groupe désigne les heurts qui se produisent entre tous les membres d'un groupe ou certains d'entre eux, et il affecte souvent le fonctionnement du groupe et les résultats obtenus par celui-ci



## Partie cognitive

---

La nature de la tâche assignée ainsi que les processus relationnels et émotionnels qui se déroulent au sein du groupe déterminent les causes du conflit intra groupe ou la manière dont celui-ci se résout.

Dans un groupe constitué, les heurts peuvent être de diverses causes. Le conflit d'autorité et de pouvoir : il s'agit souvent de personnes de même rang hiérarchique dans une organisation (entreprise, association...) qui s'opposent suite à l'empiètement par l'un sur ce qui relève des compétences de l'autre. Le conflit de concurrence ou de rivalité : ils surviennent dans les situations où la compétitivité et la recherche du résultat par sa quantification sont rendus nécessaires.

Le conflit mimétique : l'élève apprend, pratique assidûment et finit par s'opposer au maître.

### **2.8.1. Les conflits intergroupes**

Ils opposent deux ensembles de personnes. Dans ce genre de conflits, les individualités laissent la place au groupe qui met en avant son identité commune. C'est par exemple les conflits entre agriculteurs et éleveurs pour la gestion des espaces. Un autre exemple de ce genre de conflit est celui qui met en face l'administration et les administrés dans la recherche d'une justice sociale et économique.

Il existe un lien entre ces conflits qui peuvent évoluer l'un vers l'autre. Exemple : Un conflit intra personnel peut facilement évoluer vers un conflit interpersonnel et même intra ou inter groupe s'il n'est pas géré convenablement.

Il s'agit généralement de communautés ou de groupes distincts, qui ont une culture ou une idéologie différente. Ils n'hésiteront pas à avoir recours à la violence.

## **Partie cognitive**

---

Ce type de conflit est caractéristique d'oppositions entre groupes ethniques ou entre mouvements politiques

### **3. Les sources de conflits :**

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

#### **3.1. Les sources liées au fonctionnement de l'organisation :**

Peuvent avoir trait à un dysfonctionnement de la fonction caractérisé par : une mauvaise définition des tâches, mauvaise répartition des tâches interdépendance des tâches, méthode et procédure de travail lourd, routinières hiérarchique, manque de communication.

#### **3.2. Les sources psychologiques**

Les conflits peuvent trouver leurs sources dans la personnalité des individus. Ces causes psychologiques ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur source à l'extérieur de l'organisation.

Elles se matérialisent sous des formes diverses : la violence, l'angoisse, la dépression, l'agressivité, la frustration. Ils sont relatifs à la personnalité des individus

#### **3.3. Les sources économiques**

Les conflits peuvent naître du fait que les entreprises réalisent des bénéfices substantiels sans en distribuer une part à leur personnel

### **4. L'impact du conflit :**

Les couts substantiels générés par les conflits en ce qui à concerne le bien-être et à la santé des travailleurs, ainsi que l'efficacité des organisations suscitent une volonté de mieux les comprendre afin de les prévenir et d'en diminuer la présence. Au cours de ces dernières années, les chercheurs ont commencé a reconnaître l'importance du stress résultant des conflits dans l'environnement de travaille par exemple, une étude menée en France auprès de 798 jeunes diplômés en ingénierie a révélé que 74% des incidents qualifiés de stressants rapportés par les répondants étaient de nature sociale, c'est-a-dire causés par les interactions sociales avec les supérieurs, les subordonnés ou les collègues de travail. De nombreuses autres recherches réalisées en France ont également permis de démontrer qu'il existe un lien significatif entre les conflits vécus au travail et le niveau de stress et de détresse psychologique des travailleurs, classant plus précisément les conflits interpersonnels parmi les trois plus importantes sources de stress et mettent la santé mentale des travailleurs à rude épreuve ils peuvent aussi avoir de nombreux autres impact négatifs sur la façon dont les individus se sentent vis-à-vis de leur emploi.

#### **4.1. La démotivation des salaries.**

Baisse de productivité, réduction de l'efficacité des taches a contenu intellectuel, cout des malfaçons, progression des petits accidents de travail, absentéisme injustifié.

#### **4.2. Les effets sur le turn-over.**

Départ des meilleurs et appauvrissement des ressources humaines de l'entreprise.

### 4.3. Un climat social détérioré.

Absence d'esprit d'initiative, coulage de la production, vols et malfaçons. Une négociation bâclée entraîne des rigidités de communication inutiles, qui influencent sur la capacité d'adaptation de l'entreprise.

## 5. La stratégie de gestion de conflits :

### 5.1. La médiation

Est un processus par lequel les parties en conflits font appel à un tierce personne pour essayer de résoudre leur problèmes, la médiation n'est possible que si les deux parties font preuve de bonne volonté pour trouver une solution et mettre fin au conflit.

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 et surtout à leur prévention.

La médiation, pour qu'il y ait médiation, il faut déjà qu'il y ait une volonté de résolution de ce conflit de la part des deux parties. Il faut ensuite avoir recours à un médiateur qui sera le guide de la discussion et la facilitera.

Dans ce cas, le médiateur n'est qu'un relais qui facilite la discussion, guide de la conversation ou la provoque.

## **Partie cognitive**

---

### **5.2. L'arbitrage**

Est un processus de règlement d'un litige, il peut être exercé par une personne, une institution, un pouvoir nommé par les parties pour trancher leur différent, il se fonde habituellement sur l'examen des faits et des droits des parties, c'est un processus formel, il est souvent exercé par trois arbitres, deux sont nommés par chacune des parties et ceux-ci désignent le troisième, les arbitres convoquent les parties et les invitent à présenter les arguments avec l'obligation de transmettre leur document à l'adversaire. L'arbitrage est approprié aux infractions, manquements ou transgressions classiques.

L'arbitrage est comme la justice étatique, il tranche le litige. La sentence arbitrale qui en résulte, tout comme une décision judiciaire impose aux parties. Celle-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 maîtresse de la décision qui en résulte et ont, dès la signature de la clause, accepté d'avance et irrévocablement de se soumettre à l'adite décision quelle soit, sauf cas exceptionnel de recours.

Les arbitres doivent motiver leur décision en expliquant les raisons et leur décision, la sentence doit être acceptée par les 5 parties, qui sont généralement de bonne foi si l'une des parties refuse.

### **5.3. La négociation**

La négociation est un processus par lequel deux ou plusieurs personnes tentent d'atténuer ou d'éliminer un conflit entre elles, la négociation nous apparaît comme une confrontation de protagonistes étroitement ou fortement indépendants, 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

## **Partie cognitive**

---

afin de construire une solution acceptable au regard objectifs de la marge de manœuvre qu'il s'était donnée.

Le but est de parvenir à un compromis par la communication, persuasion et la mutuelle, les participants doivent être prêts renoncer à une partie de leur pouvoir pour déboucher sur une solution acceptable autrement dit la négociation est la prise en charge du conflit, c'est une solution pour concilier les points de vue opposés. Elle permet aussi aux individus et aux organisations de nouer des relations nouvelles ou de mieux organiser leurs relations.

### **5.4. le recours hiérarchique :**

Il permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion.

Il fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partis pris) et de manière définitive.

Ce type de résolution des conflits est nécessaire dans des situations d'urgence mais pose le problème de la durée de son effet.

En effets, la plupart du temps ces recours hiérarchique imposant une solution sans résoudre le problème de la l'animosité entre les individus ainsi en débouche souvent sur un conflit latent.



## **Partie pratique**

---

### **1. Présentation de l'organisme d'accueil**

#### **1.1. Présentation de la direction D.O.U.El Kseur Bejaia**

##### **1.1.1. Historique :**

23 décembre 2013 portant création des œuvres universitaires et fixation de leur siège, de la liste de la consistance des résidences universitaires qui leur sont rattachées.

Décembre 2013 portant création des directions des œuvres universitaires et fixation de leur siège, de la liste et de la consistance des résidences universitaires qui leur sont rattachée.

Pour objet la création des directions des œuvres universitaires et fixation de leur siège, de la liste et de la consistance des résidences universitaires qui leur sont rattachées cinquante un 51 direction des œuvres universitaires.

##### **1.1.2. Dénomination-siège-objet**

Il est créé, sous la dénomination « d'office national des œuvres universitaires » par observation « O.N.O.U », un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie.

L'office national des œuvres universitaires, désigné ci-après « l'office » est placé sous la tutelle du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Sous siège est fixé à Alger, il peut être transféré en tout autre lieu du territoire national, par décret exécutif, pris sur proposition du ministre de la tutelle, pour la réalisation des missions qui lui sont confiées, l'office dispose de structure centrale, de structures locales dénommées « résidences universitaires » et de délégués régionaux.



## Partie pratique

---

A ce titre, il est chargé, notamment ; d'effectuer ou de faire effectuer toute étude ou enquête visant à identifier les besoins des étudiants n matière sociale et culturelle, de proposer les élément d'une stratégie de prise en charge de ces besoins et de veiller a la mise en œuvres des mesure arrêtées.

### **1.2. La mission et le rôle de la D.O.U.El kseur Bejaia :**

Dans le cadre de la disposition législative et règlementaire et dans le respect de l'attribution des établissements, structure et organe concernée, la direction des œuvres universitaires El kseur Bejaia a pour mission fondamentale le mettre en œuvre la politique national en matière d'œuvre universitaire, d'assurer le suivi, la coordination et le contrôle des résidences universitaires et de veiller à l'amélioration constante inscrit dans les établissement d'enseignement supérieur.

Sa mission aussi est assuré par l'es textes, et d'assurer la pénibilité de l'enseignement par les canaux approprier et qui convienne le mieux a la vie estudiantine, le rôle de la D.O.U.El kseur et donc d'assurer une bon présentation de service en faveur des étudiants concernant les domaines suivants :

- ✓ Le fonctionnement et le développement des infrastructures.
- ✓ L'hébergement des étudiants.
- ✓ La restauration.
- ✓ Le transport.
- ✓ La bourse national.
- ✓ La protection sanitaire
- ✓ L'organisation des activités culturelles, sportives et de loisirs.

## Partie pratique

---

### 1.3. Organisation et fonctionnement de la direction :

➤ **L'organisation de la direction : la direction des œuvres universitaires comprend des structures suivantes ;**

- ✓ Le département du contrôle et coordination.
- ✓ Le département des bourses.
- ✓ Le département des ressources humaines.
- ✓ Le département des finances et des marchés publics.

➤ **le département du contrôle et de la coordination : est chargé de :**

- ✓ Faire des plans des transports concernant les résidences universitaires rattaché a la direction des œuvres universitaires et de suivre leurs mise en œuvres, de suivre et contrôler coordonner les activités d'œuvres universitaires assuré par les résidences rattaché a la DOU El kseur Bejaia.
- ✓ proposer toute mesure de rationalisation de l'utilisation des moyennes humaines matériel et financière consacrés aux activités d'œuvres universitaires élaborés des plans des transports concernant les résidence universitaires rattaché a la direction des œuvres universitaires et de suivre leurs mise en œuvre, de suivre et contrôler et coordonner les activités d'œuvres universitaires assuré par résidence rattachés a la D.O.U.El kseur.
- ✓ proposer toute mesure de rationalisation de l'utilisation des moyennes humaines matérielles et financières consacrés aux activités d'œuvres universitaires.
- ✓ Examiner les programmes d'activités scientifiques culturelles et sportives et veiller au suivi de leur application après leur approbation par le directeur des œuvres universitaires.

➤ **Le département du contrôle et de la coordination: compare les services suivants :**

## Partie pratique

---

- ✓ Service de transport.
- ✓ Service de la restauration.
- ✓ Service de l'hébergement.

### ➤ **Le Département Des Finances et des marchés publics :**

- ✓ Gérer les moyens matériels et financiers mis à la disposition de la direction des œuvres universitaires.
- ✓ Assurer le service de traitement de personnel relevant de la DOUB.
- ✓ Assurer la prise en charge des différents étapes de passation des marchés publics et d'en suivre l'exécution par les résidences universitaires.
- ✓ Assurer en liaison avec les services concernés le suivi les opérations de construction et d'équipement des résidences universitaires.

### ➤ **le département des finances et de marchés publics : comprend les services suivants :**

- ✓ Service de budget et de comptabilité.
- ✓ Service des marchés publics.
- ✓ Service de suivi des opérations de construction et d'équipement.
- ✓ Service des activités scientifique, culturelle et sportive.

### ➤ **Le département des bourses : est chargés de :**

- ✓ Assurer le traitement et le suivi des dossiers des étudiants bénéficiaires des bourses.
- ✓ Assurer en relation avec les établissements universitaires situés dans l'aire de compétence de la direction des œuvres universitaires.
- ✓ Assurer le paiement régulier des bourses.

### ➤ **Le département des bourses : compare les services suivants :**

- ✓ Le service d'attribution des bourses.
- ✓ Le service de renouvellement des bourses.

## Partie pratique

---

### ➤ **Le département des ressources humaines est chargé :**

- ✓ Gérer la carrière des personnels de direction des œuvres universitaires.
- ✓ Assurer la mise en œuvre des plans de formation et de perfectionnement des personnels relevant de D.O.U.El kseur .

### ➤ **Le département des ressources humaines : compare les services suivants :**

- ✓ Le service de formation et de perfectionnement.
- ✓ Le service de gestion des carrières.

### ➤ **les ressources humaines dans le secteur public :**

Les ressources humaines dans le secteur de la fonction publique sont régies par l'ordonnance n°06-03 du 5 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique. Cette ordonnance édicte les principes de base pour l'exercice d'une fonction publique notamment de recrutement à la cessation de la relation professionnelle, pour son application plusieurs textes réglementaires sont promulgués notamment, le décret présidentiel n°07-34 du 29 septembre 2007 fixant le grille indiciaire des traitements et régime de rémunération des fonctionnaires et plusieurs autres décrets qui respectent des corps existant tel que le décret 08-04 du janvier 2008 pour les corps communs, le décrets du 19 janvier 2008 pour les corps des ouvriers professionnels...etc.

### ➤ **Le recrutement**

L'ordonnance n°06-03 du 15 janvier 2006 mentionné ainsi que le décret présidentielle n°07-308 fixe les conditions de base de recrutement dans la fonction publique ci-dessous énumérées :

- ✓ Etre de nationalité algérienne.
- ✓ Jouir des droits civiques.

## Partie pratique

---

- ✓ Ne pas mentions au bulletin du casier judiciaire incompatible avec l'exercice de l'emploi postulé.
- ✓ Etre en situation régulière au regard du service national.
- ✓ Avoir l'âge, l'aptitude physique et mentale, ainsi que les qualifications exigées pour l'accès à l'emploi postulé.

L'administration peut, le cas échéant, organiser un contrôle médical pour le recrutement dans certains corps de fonctionnaires. Les statuts particuliers peuvent préciser, en tant que de besoin, et compte tenu des spécificités inhérentes à certains corps, les conditions de recrutement prévues à ci-dessus :

Ils peuvent, en outre, préciser les corps pour les quelles l'accès et subordonné à une enquêtes administratif préalable :

- ✓ L'âge minimum pour l'accès à un emploi de la fonction publique est fixé à 18 ans révolus.
- ✓ L'accès au grade est subordonné à la justification d'une qualification attestée par des titres, diplômes ou niveau de formation :

L'office est administre par un conseil d'orientation et dirigé par un directeur général.

L'organisation interne de l'office et des résidences universitaires sera fixé par arrêté conjoint du ministre de la tutelle, du ministre chargé des finances et de l'autorité.

La direction des œuvres universitaire El kseur Bejaia a été créés en 2012 au niveau de la willaya de Bejaia sont fixe aux centre ville El kseur à Berchiche la direction des œuvres universitaire de elkseur constituée de six(06) résidences universitaire qui sont les suivants :

- ✓ Berchiche 01 : elle est ouverte en 2007 avec 3500 places.

## **Partie pratique**

---

- ✓ Berchiche 02 : elle est ouverte en 2008 avec 2000 places.
- ✓ Berchiche 03 : elle est ouverte 2008 avec 2500 places.
- ✓ Berchiche 04 : elle est ouverte en 2010avec 1500 places.
- ✓ Amizour 01 : elle est ouverte en 2016 avec capacité de 3500 places.
- ✓ Amizour 02 : elle prêt a l'ouverture pour la saison 2017/2018 avec la capacité de 2000 places.

## **Partie pratique**

---

### **Préambule**

Après le choix du terrain et la population d'étude, on est arrivé à l'étape de l'analyse des données qu'on a collecté par notre enquête sur le terrain menée au sein de la direction des œuvres universitaires d'El Kseur sur les conflits existants et les stratégies de leurs résolutions.

### **2. Analyse et interprétation des résultats :**

#### **2.1. Les données personnelles**

L'enquête a été effectuée à la direction des œuvres universitaires d'El kseur Bejaia ; à El kseur les déroulements des entretiens a été favorable ; l'intervalle de temps alloué durant lequel c'est déroulée la collecte des données des entretiens s'étale du 29 janvier 2017 au 29 mars 2017.

La durée moyenne des entretiens varie entre 20 et 35 minute le responsable des ressources humaines est en même temps notre promoteur à direction, nous recevait deux fois par semaine on a effectué des entretiens dans leurs bureaux et c'est le responsable des ressources humaines qui a joué un rôle d'intermédiaire entre nous et les enquêtés.

## Partie pratique

### Présentation de l'échantillon

| Enquêté | Age | Sexe  | Poste occupé                                  | Ancienneté |
|---------|-----|-------|---|------------|
| 1       | 38  | homme | <b>Directeur de la résidence</b>              | 09         |
| 2       | 38  | femme | Chef service de l'administration              | 11         |
| 3       | 37  | femme | Chef service des activités culturelles        | 03         |
| 4       | 28  | femme | Chef section des moyens général               | 02         |
| 5       | 43  | homme | Agent de service des moyens                   | 16         |
| 6       | 37  | homme | Chef section de l'approvisionnement           | 05         |
| 7       | 37  | homme | Chef département des ressources humaines      | 06         |
| 8       | 33  | homme | Chef département DFMP                         | 06         |
| 9       | 43  | homme | Chef département des contrôle et coordination | 11         |
| 10      | 41  | femme | Chef section des finances                     | 05         |

**Source** ; enquête (direction des œuvres universitaire El kseur Bejaia).



## Partie pratique

---

Ce tableau présente les caractéristiques de notre population d'étude, avec la quelle nous avons réalisés nos entretiens suivant le sexe, l'âge, le poste occupé et en fin l'ancienneté dans le domaine.

Nous constatons d'après le tableau que 08 enquêtes de notre échantillon ayant l'âge compris entre 28 ans à 38 ans sauf 02 qui ont l'âge 41 et 43 ans cela signifie que notre population d'étude est très jeunes, ce qui explique que la DOU d'El kseur Bejaia utilise une politique des recrutements qui sise les jeunes diplômés car c'est la catégorie la plus active, aussi la DOU El kseur est établissement nouvellement créer janvier 2015

Concernant la variable de sexe en remarque que notre population varie et cela signifie que 06 sont de sexe masculin et 04 de sexe féminin, mais en a remarquer que la plus part des nouveaux recrue sont de sexe féminin, mai la DOU confier les postes de responsabilité aux hommes par rapport a leurs capacité de gérance des poste pareille.

A-propos de la variable d'enceinté en remarque dans notre tableau que la plus part de notre population d'étude sont pas des anciennes dans leurs poste de travail ce qui explique que la direction des ouvres universitaire d'elkseur est nouvellement créer en janvier 2015 les recrutements sont jeunes diplômés.

### **2.2. Analyse et interprétation de la première hypothèse :**

Le conflit organisationnel fait partie de la réalité de toutes les organisations, il n'est pas une simple divergence d'opinion ou de sentiments, c'est une incompatibilité totale ou partielle, entre un ou plusieurs individus sur des objectifs, des intentions et des intérêts. Ce conflit peut être crée et manifesté de différentes manières.

## Partie pratique

---

**Tableau N° 01** : les genres de conflits rencontrés dans la direction des œuvres universitaires.

| Catégorie                | Fréquence | Arguments  |
|--------------------------|-----------|--|
| Conflits interpersonnels | 06        | Un désaccord entre deux personnes soit sur des intérêts, des valeurs, des comportements et de position au groupe d'appartenance.             |
| Conflits intergroupes    | 03        | Mésentente entre deux groupe au plusieurs personne.<br>- soit de régions différentes.<br>- soit d'appartenance.<br>- Soit intérêt du groupe. |
| Conflit Organisationnels | 01        | Conflits suite au non application de la réglementation.  |

A partir de ce tableau, nous constatons trois catégories de réponses, il existe trois genres de conflits dans la direction des œuvres universitaires d'Elkseur à savoir les conflits interpersonnels, les conflits intergroupes et les conflits organisationnels.

La première catégorie, parmi les dix enquêtés on trouve (06) six ont répondu que les conflits existants au niveau de la direction sont interpersonnels, c'est entre des personnes qui sont en désaccord sur une multitude aspect individuels ou culturels dont on va cités ces trois aspects essentiels :

L'intérêt personnel est un facteur essentiel dans la création des conflits, quand une personne cherche à évoluer dans l'établissement soit, dans la promotion soit, dans son avancement pour atteindre ses objectifs individuels et s'accaparer d'un pouvoir à lui seul, il crée des zones d'incertitude qui vont

## Partie pratique

---

mener directement à des conflits interpersonnels avec les collègues qui se manifestent par des jalousies et de frictions.

Les valeurs et les comportements qui se diffèrent d'une personne à une autre sont à la source de ce conflit interpersonnel (Par exemple l'excès de fierté ou le snobisme et la manière de se communiquer avec les autres soit avec subordonnée soit avec le supérieur ...etc).

La position des salariés vis-à-vis du groupe d'appartenance peut engendrer des différents d'idéologies et cultures, (par exemple, Ceux qui pensent à l'intérêt de l'établissement et ceux qui pensent juste à leurs intérêts seulement).

Dans la deuxième catégorie les trois cadres ont cité le conflit intergroupe en s'argumentant par la mésestimation entre deux groupes dans le même établissement soit des groupes de même région exemple : au sein de la direction des œuvres universitaires on distingue trois groupes de région, ceux de la vallée de la Soummam, ceux de la ville et sa périphérie et les gens de sahel. Et les deux groupes appartenant à des tendances syndicales L'U.G.T.A et le SNAPAP.

La troisième catégorie, un seul cadre qui a parlé de conflits organisationnel engendré par l'échec de l'administration dans l'application de la réglementation et les lois du travail, cette administration qui prend en considération le côté social des travailleurs qui mène à un dysfonctionnement des services et l'apparition de mauvaises pratiques et habitudes chez certains employés.

## Partie pratique

---

**Tableau N° 02** : existence de conflits entre les deux générations.

| Catégorie               | Fréquence | Arguments   |
|-------------------------|-----------|---|
| Existence des conflits. | 04        | - leurs perception du travail diffères<br>- deux écoles différentes<br>- l'arrivée des nouvelles technologies<br>- des comportements au niveau professionnel. |
| Non existence           | 06        | -la direction contient la majorité des salarié de la nouvelle génération  |

Dans ce tableau on a partagé les réponses collectés dans les guides d'entretien en deux catégories, ceux qui ont répondu favorable à l'existence des conflits de génération qui sont de l'ordre de quatre (04), et ceux qui ont répondu défavorable et qu'il n'existe pas de conflits de génération au sein de la D.O.U d'El kseur qui sont à l'ordre de six (06) cadres.

La premier catégorie : les enquêtes ont argumenté l'existence du conflit dans leur réponses par :

La différence dans la perception du travail, chez l'ancienne génération le travail à sa valeurs, il doit y' avoir un sens et une finalité, cette génération sait se dévouer pour son Travail, elle pense à l'épanouissement de l'établissement en générale contrairement à la nouvelle génération qui voit le travail comme un levier d'accomplissement personnel, elle Cherche juste de gagner leur salaire en travaillant peu et l'accès facile au plaisir et l'épanouissement personnel devient une quête quotidienne.

## Partie pratique

---

La relation d'autorité et la notion du temps : la génération ancienne croit toujours à l'autorité de fait ou l'autorité hiérarchique : tout un chacun doit soumettre au respect de la hiérarchie, et accorder une importance à la notion du temps (ponctualité, respect des horaires), pour la nouvelle génération, elle remet en cause l'autorité de fait et passe à l'autorité de compétences, le respect juste au plus compétent.

La technologie et l'accès à l'information : c'est la différence la plus notable entre les jeunes et les anciennes générations. Cette nouvelle génération sait en grande majorité se servir des nouvelles technologies. Cela fait partie de son monde depuis l'enfance, cette technologie a réellement façonné une nouvelle façon d'interagir entre les individus, et malheureusement pour l'ancienne génération qui se voit dépasser par ces technologies et le monde numérique, elle reste attachée à la méthode du contact avec le papier c'est une génération qui fait confiance à ce qu'elle peut toucher à ce qui peut se voir.

Et dans la deuxième catégorie, les (06) six cadres nient catégoriquement l'existence de ces conflits, ils les qualifient juste de décalages entre les deux générations suite à l'évolution et le développement technologique. En seconde lieu, la direction des œuvres universitaires d'el kseur est une nouvelle direction avec une population de salariés jeunes, et la plupart des anciens salariés ont préféré le départ à la retraite proportionnelle dans les deux dernières années, ce qui fait que l'existence des conflits est jugée nulle.

## Partie pratique

---

**Tableau N° 03** : Les sources des conflits.

| Conflits                      | Fréquence | Arguments  |
|-------------------------------|-----------|--|
| Sources d'ordre Culturel      | 03        | - L'âge.<br>-Statut et la profession.<br>- Niveau d'instruction.<br>- Le pouvoir et les valeurs.<br>-relations |
| Sources d'ordre Professionnel | 07        | -Une pression forte ou faible.<br>- Manque de leadership.<br>- Mauvaise définition des rôles.                  |

Selon le tableau n° 03, les sources des conflits sont partagées en deux catégories des sources d'ordre culturel et des sources d'ordre professionnel.

La première catégorie, 03 cadres ont répondu sur la question que les sources de conflit conflits sont d'ordre culturel en se référant à des aspects culturels des salariés dans leurs milieux du travail qui sont :

- ✓ **L'âge** qui fait référence aux deux générations existantes l'ancienne génération et la nouvelle génération qui sont en conflit suite à leurs perceptions du travail.
- ✓ **Le statut**, on note toujours des inégalités professionnelles à cause de l'organigramme et des relations conflictuelles entre supérieur et subordonnés. cet écart de statut qui fait appel à un sentiment de supériorité ou d'infériorité qui va engendrer automatiquement un conflit entre ces deux classifications.

## Partie pratique

---

- ✓ **Les valeurs** : il s'agit des préférences, des principes et les pratiques des différents collègues quand ils sont incompatible, exemple différence de religion, d'éthique ou de politique.
- ✓ **Le niveau d'instruction** : à chaque fois on trouve des incompatibilités dans les postes occupés et le niveau d'instruction, cette situation forcément mène à une situation de conflit manifestée par le principe l'homme qui faut à la place qu'il faut.

Et pour finir on à la relation interpersonnelles, quand les buts, les besoins et les attentes d'une relation sont incompatibles (par exemple différents styles de communications au travail).

La deuxième catégorie c'est les sources d'ordre professionnel et organisationnel dans la quelle 07cadre ont parlé de certains facteurs dans l'organisation qui peuvent être générateur et propices à l'apparition de conflits qui sont énumérés comme suit :

- ✓ Une pression trop forte ou trop faible.
- ✓ Un manque de leadership.
- ✓ Un manque de soutien social.
- ✓ Un manque définition des rôles de chacun.
- ✓ Des attentes imprécises.
- ✓ Un manque de transparence de la valeur de l'organisation.

Et dans ce cas, le salarié est livré à lui-même, il peut être mené à jouer différents rôles au sein de l'établissement, et si le rôle n'est pas clairement défini, l'employé s'attribuera des responsabilités qui vont empiéter sur les autres employés et crée une situation de conflit.

## Partie pratique

---

**TABLEAU N° 04** : Comment sont manifestés les conflits dans la direction.

| <b>CATEGORIE</b>   | <b>FREQUENCE</b> | <b>Arguments</b>  |
|--------------------|------------------|---|
| Manière directe.   | 7                | <ul style="list-style-type: none"><li>- L'agressivité.</li><li>- Les insultes et frictions.</li><li>- Les réclamations et plaintes.</li><li>- Les menaces.</li><li>- La création des clans.</li></ul> |
| Manière indirecte. | 3                | <ul style="list-style-type: none"><li>- La mauvaise communication.</li><li>- Les manœuvres cachées.</li><li>- Le stress.</li><li>- Le laisser aller dans le travail.</li></ul>                        |

Dans ce tableau on constate deux catégories ou manières par lesquelles les conflits sont manifestés au sein de la direction des œuvres universitaires d'elkseur.

La première catégorie soulevée par 07 cadres interviewés est la manière directe, d'une façon générale les conflits sont manifestés par de l'agressivité a l'encontre de celui ou ceux qui s'opposent à la solution préconisée.

Cette agressivité peut revêtir plusieurs formes soit : par des remarques, des humiliations, des moqueries, des critiques, par des arrogances, des accusations, des plaintes, des réclamations, des insultes et des menaces et parfois même par une agression physique. Ce sentiment qui crée par la suite des regroupements sous forme de clans opposés soit à caractère régional soit à caractère syndical.



## Partie pratique

---

Et pour la deuxième catégorie, les 03 cadres ont répondu que les conflits se manifestent d'une manière indirecte, exprimés par une mauvaise communication (entre le supérieur et le subalterne), des manœuvres cachées, du stress et un recul de l'efficacité dans le travail. Ce qui engendre une souffrance dans le fonctionnement de la direction.

**TABLEAU N° 05 : Le clanisme et les conflits.**

| <b>CATEGORIE</b>                 | <b>FREQUENCE</b> | <b>ARGUMENTS</b>  |
|----------------------------------|------------------|---|
| Le clanisme crée les conflits.   | 4                | -Le régionalisme.<br>-L'appartenance idéologique.<br>-groupes d'intérêts. |
| Les conflits créent le clanisme. | 6                | -chercher l'appui.<br>-l'extension du conflit.                            |

A partir des données de ce tableau les réponses sont partagées en deux catégories, 4 cadres ont répondu que c'est le clanisme qui crée les conflits en justifiant par le régionalisme, les appartenances idéologiques et les groupes d'intérêt qui influence les individus de l'autre groupe. L'existence de deux clans dans un même établissement ouvre un champ et crée un climat propice à l'apparition de différentes contradictions entre les travailleurs.

Pour les 06 autres enquêtés, ils ont soulevés la deuxième catégorie, les conflits peuvent provoquer une perte d'énergie importante pour l'individu et l'entreprise, quand l'esprit est préoccupé à résoudre un conflit individuel, la recherche d'appui parmi les collègues auxquels on demande de prendre part en sa faveur, peut provoquer la naissance d'un clan.

## Partie pratique

---

**TABLEAU N° 06** : Techniques et méthodes de résolution des conflits.

| <b>catégories</b>         | <b>Fréquences</b> | <b>Arguments</b>                  |
|---------------------------|-------------------|-----------------------------------|
| La négociation.           | 03                | Recours à la réconciliation.      |
| L'arbitrage.              | 02                | Recours à la réconciliation.      |
| La médiation.             | 03                | Recours à la réconciliation.      |
| Le recours hiérarchique.  | 01                | Application de la réglementation. |
| Le conseil de discipline. | 01                | Application de la réglementation. |

Selon les données collectées dans les guides d'entretiens les réponses des cadres sont partagées en cinq (05) catégories.

La négociation est la prise en charge du conflit ; c'est une solution pour concilier les points de vue opposés.

L'arbitrage, les parties en conflits choisissent chacune une tierce personne. Les parties en conflit sont donc impliquées ici dans la résolution de leur problème, ce qui peut facilement arriver à la résolution du conflit si toute fois le conflit n'est pas trop avancé. Le fait de consentir à résoudre un conflit sous-tend l'idée qu'une des deux parties fasse le premier pas vers l'autre partie pour arriver à la « réconciliation ».

La médiation, pour qu'il y ait médiation, il faut déjà qu'il y ait une volonté de résolution de ce conflit de la part des deux parties. Il faut ensuite avoir recours à un médiateur qui sera le guide de la discussion et la facilitera.

Le recours hiérarchique permet de résoudre rapidement un conflit. Le supérieur hiérarchique va trancher de manière définitive; la plupart du temps, le supérieur hiérarchique impose une solution sans forcément résoudre le problème

## Partie pratique

---

de fond. Les deux parties en conflit ne sont pas sollicitées, le supérieur impose sa solution. Ce type de résolution peut parfois aboutir un autre conflit.

La commission de discipline qui se constitue de deux parties, les représentants de l'administration qui cherchent l'intérêt de l'établissement et les représentants des travailleurs qui prennent la défense de l'intérêt des travailleurs.

**TABLEAU N° 07 :** Les personnes habilités à résoudre les conflits.

| <b>Catégories</b>                      | <b>Fréquences</b> | <b>Arguments utilisation de</b>  |
|--|-------------------|----------------------------------|
| Les représentants de l'administration. | 3                 | -Les responsables hiérarchiques. |
| Les représentants des travailleurs.    | 3                 | -les syndicats.                  |
| Les deux représentants en me temps.    | 4                 | -les commissions paritaires.     |

Dans ce cas, on constate 03 catégories de réponses, 03 des interviewés ont jugé les représentants de l'administration comme partie habilitée à résoudre les conflits, alors c'est le recours hiérarchique qui permet de résoudre rapidement les conflits. Le supérieur va trancher de manière définitive, et la plupart du temps, le supérieur hiérarchique impose une solution sans forcément résoudre le problème de fond, les deux parties ne sont pas sollicitées, ce qui nous mène à des solutions imposées qui peuvent déclencher parfois d'autres problèmes.

Et pour les 03 cadres de la 2<sup>ème</sup> catégorie ont jugé que les représentants des travailleurs réunis en syndicats et collectifs sont les plus habilités à résoudre ces conflits, car d'une part, ils utilisent de différentes techniques et méthodes à

## Partie pratique

---

savoir la négociation, la médiation et l'arbitrage en ouvrant aussi le champ de la communication qui joue un très grand rôle dans la résolution des conflits. Et d'autres parts, ils connaissent la situation socioprofessionnelle des travailleurs. Par contre dans les repenses de la troisième catégorie, la résolution des conflits se fait pratiquement par les deux représentants, ceux de l'administration et ceux des travailleurs réunis en commission mixte (commission paritaire) qui va se référer aux textes de lois en appliquant la réglementation et éviter la création d'autres conflits.

**TABLEAU N° 08 :** La médiation et la concertation peuvent résoudre les conflits

| <b>Catégories</b>   | <b>fréquences</b> | <b>Arguments</b>  |
|---|-------------------|---|
| Oui, elles peuvent résoudre les conflits.                     | 09                | -Trouver des terrains d'entente entre les parties en conflit. |
| Non : juste la réglementation qui peut résoudre les conflits. | 01                | -Application des textes et des lois.                          |

Selon les données collectées, la plupart des réponses sont positives « Oui » parce que la médiation et la concertation sont l'unique moyen de régler toutes sortes de conflits. Car avec la concertation et la communication on arrive à cerner et comprendre l'origine du conflit, ce qui va faciliter l'utilisation des différentes techniques de résolution, et la médiation est l'une des plus utilisées pour la résolution de tout les conflits existants dans le monde pas seulement ceux de l'administration, à condition qu'il y ait une volonté de résolution de la part des deux parties, et de bons médiateurs pour mener les discussion et les négociations.

## Partie pratique

---

Et pour la deuxième catégorie, un (01) cadre a jugé que les conflits ne se règlent définitivement qu'avec l'application de la réglementation et d'autres méthodes vont permettre la création des précédents et de laisser au travailleurs une certaine marge de liberté qui va le pousser à remettre en cause le cadre autoritaire et réglementaire de l'administration.

**TABLEAU N° 09 : l'importance du rôle des syndicats.**

| <b>Catégorie</b>                                     | <b>fréquence</b> | <b>arguments</b>  |
|--|------------------|---|
| <b>Oui, le rôle des syndicats est très important</b> | 10               | - Partenaire social.<br>- Représentant directe des salariés.<br>- Instance de régulation. |

Dans ce cas la totalité des réponses sont d'une e seule catégorie, tout le monde a répondu que les syndicats ont un rôle important dans la résolution des conflits. Car, par définition les syndicats sont des organisations professionnelles dont le rôle est de défendre les intérêts professionnels des salariés et des employeurs. Ils jouent un rôle essentiel dans la régulation des conflits qui opposent employeurs et employés.

Les syndicats ont vocation à représenter les salariés dans les conflits socioprofessionnels, ils disposent de moyens qui ne permettent pas seulement de nourrir Les conflits, mais également de fournir un cadre définissant la revendication des salariés et employeurs. Ainsi, tout conflit nécessite des négociations aboutissant à un accord qui le plus souvent, est un compromis. On peut donc considérer les syndicats comme une instance favorisant la régulation des conflits dans le cadre institutionnel défini par la loi.

## Partie pratique

---

TABLEAU N° 10: l'importance de la commission paritaire.

| <b>Catégorie</b>         | <b>Fréquences</b> | <b>Arguments</b>  |
|--------------------------|-------------------|---|
| Oui, rôle très important | 10                | <ul style="list-style-type: none"><li>- Application des textes de lois.</li><li>- Procédure administrative.</li></ul> |

A partir des données de ce tableau, la totalité des cadres enquêtés ont répondu favorablement à l'importance de la commission paritaire dans l'organisation, ils considèrent que cette commission est l'ultime recours dans la gestion et la résolution des conflits après épuisement de toutes les méthodes de réconciliation,

Cette instance est créée dans chaque établissement pour permettre aux administrations d'appliquer la réglementation (textes et lois) d'une part, et d'assurer aux employés une certaine transparence suite a son caractère de parité (l'existence des deux parties représentantes) d'une autre part.



## Partie pratique

---

### 3. Synthèse

Pour effectuer cette recherche, une approche qualitative est privilégiée, plus particulièrement la technique de guide d'entretien comme instrument de collecte de données. Un échantillon de dix éléments cadres parmi l'ensemble d'effectifs que contient la direction des œuvres universitaires d'El Kseur de la wilaya de Bejaia. Chacun de ces cadres a été passé en revue et a permis d'identifier la nature et les causes des conflits vécus dans leur milieu de travail ainsi que les méthodes et stratégies adoptées pour atténuer leur multiplication.

Ensuite, l'analyse de ces propositions a conduit à une identification de trois catégories de conflits qui surgissent à la direction des œuvres universitaires de Bejaia El Kseur, à savoir les conflits d'ordre interpersonnels qui sont les plus dominants, les conflits intergroupes et les conflits organisationnels. L'analyse des données a également permis d'identifier les principales sources de conflits, les sources d'ordre culturel (l'âge, les valeurs, le niveau d'instruction...) et les sources d'ordre professionnel (Une pression trop forte ou trop faible, un manque de leadership, un manque de soutien social...)

Ainsi, il est constaté deux catégories par lesquelles les conflits sont manifestés au sein de la direction des œuvres universitaires d'El-Kseur. L'agressivité a pris une tendance alarmante et reste un moyen d'expression pour la majeure partie des enquêtés, par la suite, et en deuxième position, on trouve le stress et le refoulement qui constituent un autre moyen d'expression du malaise professionnel.

En guise de solution préconisée pour la résolution des conflits professionnels, la majeure partie des enquêtés optent pour la méthode de conciliation des points de vue opposés à travers un arbitrage et une médiation des tierces personnes.



## **Partie pratique**

---

Dans ce cas et pour résoudre ces conflits, les interviewés ont axé sur la nécessité de la présence d'un comité mixte qui englobe les représentants de l'administration et les représentants des travailleurs à travers un travail d'arbitrage et de médiation pour arriver au règlement des conflits d'une manière définitive.

C'est ainsi que la totalité des enquêtés se sont exprimés sur l'importance des organisations syndicales dans le règlement des conflits professionnels. Car, par définition les syndicats sont des organisations professionnelles dont le rôle est de défendre les intérêts professionnels des salariés et des employeurs. Ils jouent un rôle essentiel dans la régulation des conflits qui opposent employeurs et employés.



## Conclusion Générale

---

### Conclusion

Le souci de contribuer à l'harmonie des relations entre les individus qui constituent le cœur des organisations nous a poussés à nous interroger sur les pratiques en matière de gestion de conflits relationnels. Ces phénomènes, présents partout où des humains se trouvent en interaction, représentent un défi substantiel pour les organisations. Le contexte actuel dans lequel baignent ces dernières contribue à faire accroître les possibilités d'émergence de conflits relationnels en milieu de travail.

Cette recherche a mis en évidence le fait que le conflit est un phénomène inévitable dans les organisations. Ce dernier est souvent vu comme une menace à éliminer sur-le-champ.

A travers cette humble recherche effectuée à la direction des œuvres universitaires de Bejaïa El Kseur, il a été constaté que les conflits relationnels étaient des phénomènes qui se produisent couramment dans le milieu de travail. Ces conflits sont alimentés par la différence culturelle des travailleurs et l'absence de la communication entre eux.

A l'instar d'autres organisations, grâce à la sagesse du personnel d'encadrement administratif, ces conflits ont été maîtrisés et les solutions ont été dégagées en se servant des méthodes de conciliation, soit par l'intermédiaire de tierces personnes respectées dans le milieu du travail ou d'organisations syndicales existantes. Mais le recours à des méthodes coercitives, à travers l'intervention de la commission paritaire, paraît trop réduit.

Enfin, les conflits organisationnels sont des phénomènes sociologiques complexes qui tirent leur existence à celle du travail lui-même où on ne peut imaginer une organisation quelconque sans un moindre conflit. Mais la grandeur de ces dernières réside dans la méthode et la manière adoptées pour y faire face.

## **Conclusion Générale**

---

C'est ainsi que la qualité d'encadrement administratif de l'organisation joue un rôle important dans de pareilles situations.

Nous souhaitons que ce travail va servir de référence pour les étudiants qui vont faire des recherches sur ce phénomène de conflits relationnels.