

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme du Master en
Sciences commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**Le style des managers Algériens
dans la gestion des conflits**

Etude de cas : S.C.MI Meftah

Présenté par :

M^{lle}. Faiza HADJ-ARAB

M^{lle}. Fella MAHMOUDI

Encadreur :

M.Hassane OUACHRINE

Maître de Conférences " A " à HEC Alger

**Première promotion
Juin 2014**

Remerciements :

Nous tenons à exprimer notre plus profonde gratitude ;

A **ALLAH**, pour nous avoir aidé à aller de l'avant.

Nous remercions vivement notre encadreur à l'EHEC, Monsieur **Hassene OUACHERINE**, pour son apport, ses orientations, ses recommandations et tout le temps qu'il nous a consacré pour notre mémoire.

A Monsieur **Kamel HAMMOUCHE**, notre promoteur à l'entreprise, pour la grande sincérité dont il a fait preuve et pour l'aide précieuse qu'il nous a fournis.

A Madame **Sihem SEBAA** et **Mouna SIFOUDIL**, pour leurs soutiens et leurs gentillesse avec nous.

A toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration du présent mémoire.

A l'ensemble des enseignants de l'EHEC qui ont tout fait pour nous transmettre leur savoir.

Liste des figures

| | Pages |
|--|--------------|
| Chapitre II : | |
| Figure N° II-1 : Les phases du conflit | 39 |
| Figure N° II-2 : Types de conflits | 44 |
| Figure N° II-3 : Modèle du style du manager dans la résolution d'un problème | 62 |
| Chapitre III : | |
| Figure N° III-01 : Homogénéisation des mélanges premiers | 76 |
| Figure N° III-02 : Transformation de ciment | 77 |
| Figure N° III- 03: Organigramme de la S.C.MI | 79 |
| Figure N° III-04 : style des managers algériens dans la gestion des conflits de la S.C.MI | 90 |

Liste des tableaux

| | Pages |
|--|--------------|
| Chapitre II : | |
| Tableau N° II-1 : Les phases du conflit | 47 |
| Tableau N°II-02 : typologie des conflits selon le niveau | 48 |
| Chapitre III : | |
| Tableau N° III-01 : Les infrastructures | 71 |
| Tableau N° III-02 : répartition de différentes catégories du personnel de S.C.MI | 83 |
| Tableau N°III-03 : Le tri à plat | 88 |
| Tableau N°III-04 : Personne Sensation-Pensée | 91 |
| Tableau N°III-05 : La relation : ancienneté- style de gestion des conflits | 92 |
| Tableau N°III-06 : La relation : Sexe-style de gestion des conflits | 93 |
| Tableau N°III-07 : La relation : Age-style de gestion des conflits | 94 |
| Tableau N°III- 8 : Indice du comportement des personnes sensation-pensée | 95 |
| Tableau N°III-09 : Indice du comportement des personnes intuition-sentiment | 96 |

Sommaire

| | |
|---|------------|
| Introduction | 2 |
| Chapitre 1 : Le climat social | 7 |
| 1.1. Définitions du climat social | 8 |
| 1.2. Les effets du climat sociale | 17 |
| 1.3. Le rôle du manager pour assurer un bon climat social | 26 |
| Chapitre 2 : La gestion des conflits | 34 |
| 2.1. Les conflits | 35 |
| 2.2. La gestion des conflits | 49 |
| 2.3. Le style des managers dans la gestion des conflits | 61 |
| Chapitre 3 : Analyse de la gestion des conflits au sein de la S.C.MI | 68 |
| 3.1. Présentation de la S.C.MI | 69 |
| 3.2. Démarche de l'enquête | 85 |
| 3.3. Résultat de l'enquête | 88 |
| Conclusion | 100 |

Introduction générale

Introduction générale

Devenue une priorité, après avoir été longuement marginalisé, la gestion des ressources humaines est devenu une nécessité pour toute organisation ayant une volonté de survivre dans son un environnement dynamique. L'avantage concurrentiel des entreprises ne réside plus dans les choix de positionnement face à l'environnement, mais s'inscrit dans une dimension humaine.

Pour subsister, l'entreprise algérienne doit inévitablement résister aux menaces résultant de la mondialisation, à sa l'intensification de la concurrence née de l'ouverture des frontières. De ce fait, l'entreprise doit se montrer à la hauteur à tous les niveaux stratégiques, organisationnels et fonctionnels. Il s'agit donc, de mettre en œuvre des stratégies de développement, de structurer et planifier des organisations, de gérer et de coordonner des fonctionnements et enfin, de contrôler des résultats en fonction des objectifs tracés.

Les entreprises sont appelées à relever le défi de la performance et de la compétitivité. Pour cela, l'introduction de nouveaux modes de management dans les entreprises et le recours aux ressources humaines constituent des changements majeurs et deviennent un impératif primordial.

La gestion des ressources humaines, a connu au cours des dernières décennies de profondes transformations liées, d'une part, au développement de son expertise et, d'autre part, à la reconnaissance de sa contribution à la performance de l'entreprise. Se définissant comme l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre pour gérer le capital humain de l'entreprise, la GRH s'appui sur d'autres disciplines scientifiques fondamentales, comme la psychologie ou la sociologie.

Et bien évidemment la plus grande priorité de la GRH c'est les ressources humaines, conscients de leurs intérêts et devenus plus exigeants de jour en jour, ils recherchent un équilibre entre les résultats à atteindre, l'engagement professionnel et leurs propres exigences. Ils sont devenus de plus en plus soucieux de maintenir une qualité de vie au travail, un équilibre vie professionnelle/vie privée et de se donner une vision de leurs satisfaction.

Quelque soit le type d'organisation à l'intérieur duquel les ressources humaines sont appelées à travailler, il constitue un aspect de la réalité du travail qui exerce une influence significative sur la façon dont les ressources humaines se sentent et s'engagent dans leurs travail, et qui par conséquent a un impact majeur sur l'efficacité de leur organisation. A cet égard, de nombreuses études ont été appliqués pour nous prouver que le climat social joue un rôle primordial dans la performance et la réussite des entreprises à long terme. En effet, dans une entreprise où se manifeste un climat de travail adéquat, l'on constate que ses employés sont satisfaits, motivés et au meilleur de leur performance et créativité.

Ainsi, on se réfère principalement au climat social pour décrire son milieu de travail. Comment se déroule-il et quelle atmosphère on y trouve ? A cet effet on utilise toute sorte d'expressions pour clarifier : climat de confiance ou de méfiance, climat agréable ou difficile, etc.

Le phénomène de conflit est de nature du travail en groupe les individus se réunissent dans un lieu, accomplissant des tâches pour réaliser des objectifs communs. La majorité des conflits sociaux se sont déroulés sur le terrain de travail et de l'emploi. On peut essayer de comprendre pour quelle raison cela se produit ? Est à cause du travail lui-même (raison directe ou indirecte ? Le conflit, peut engendrer des conséquences atténuantes à l'entreprise, à savoir nuire à sa compétitivité, sa performance, son image et sa survie. Dans ce sens, le domaine de la gestion des conflits est d'importance majeure.

Le domaine de la gestion des conflits ne s'intéresse plus à la régulation des conflits au travail, mais de vouloir traiter les conflits, c'est de faire suivre le phénomène tout le long de son cycle de vie. Les conflits au travail peuvent se manifester après un échec de la politique de régulation des relations sociales, ou de la stratégie de développement des ressources humaines. C'est pour cela que la prise en charge de ce domaine constitue une nécessité pour toute entreprise moderne.

A cet effet, le manager est appelé chaque jour à faire face aux différents conflits qui règne au niveau de son entreprise. Il doit comprendre, analyser et régler les conflits. Chaque manager gère les conflits mais chacun a sa propre façon et sa manière de les gérer. De là, nous sommes inspirés pour porter un choix définitif sur le thème à retenir pour l'élaboration de ce mémoire lequel s'intitule désormais :

«*Le style des managers algériens dans la gestion des conflits*» qui vise à connaître le style des managers algériens dans la gestion des conflits et de voir l'influence de certains paramètres sur ce mode de résolution de conflit.

En effet, ce thème a déjà été traité qu'une seule à nos connaissances ce qui nous a motivé pour apporter quelque chose de nouveau à ce sujet. Nous l'avons choisis pour les raisons suivantes : D'abord son originalité ainsi que sa relation avec notre spécialité, c'est aussi un thème qui devrait intéresser toute entreprise qui veut se faire une image moderne. En plus c'est un thème qui constitue le vif des problématiques de la gestion des ressources humaines car chaque manager est appelé de plus en plus à comprendre et à gérer les conflits au sein de son entreprise.

De ce fait, notre problématique vise à montrer **quel est le style de gestion des conflits adopté par les cadres de la S.C.MI. ?**

La réponse à cette question principale nécessite de passer par les questions secondaires suivantes :

Comment les managers procède-t-il à la gestion des conflits ?

-adoptent-ils un style de pensée ou sentiment ?

-adoptent-ils un style sensation ou intuition ?

-Quels sont les points forts et les points faibles de chaque type ?

Pour apporter des éléments de réponses à cette problématique et afin de cerner la réalité de la gestion des conflits chez les managers algériens, nous allons tester l'hypothèse globale suivante :

- Les cadres de la S.C.MI adoptent un mode basé sur les méthodes managériales

Et les sous hypothèses suivantes :

- **H1** : Les managers de la S.C.MI adoptent un mode pensée que sentiment.
- **H2** : Les managers de la S.C.MI adoptent un mode sensation qu'intuition.
- **H3** : L'ancienneté, l'âge et le sexe déterminent le type des managers algériens dans la gestion des conflits.

Afin de confirmer ou d'infirmer ces hypothèses, nous avons adopté la méthode descriptive qui sert d'instruments théorique, et analytique qui structure notre partie pratique, et ce, en essayant de décrire les différents styles des managers dans la gestion des conflits et d'analyser certains paramètres sur ce mode de résolution des conflits et pour réaliser cela, nous avons utilisé un questionnaire tiré du livre management des organisations¹, vu son caractère universelle dans la gestion des problèmes.

Pour accomplir notre travail, nous l'avons structuré en trois chapitres : deux chapitres théoriques et un chapitre pratique. Dans le premier chapitre, nous avons mis l'accent sur le concept de climat social de travail. Concernant le deuxième chapitre, nous procédons à l'étude de la gestion des conflits ainsi que le style des managers dans la gestion des conflits.

Et pour conclure, dans le dernier chapitre, nous avons procédé à l'analyse de la gestion des conflits au sein de la S.C.MI et ceux en trois étapes : En premier lieu, nous avons entamé la présentation de la S.C.MI, en deuxième lieu, la démarche de l'enquête et pour conclure, les résultats de l'enquête.

Et ce, en analysant les styles des managers dans la gestion des conflits grâce à un questionnaire et en utilisant deux méthodes d'analyse et de dépouillement des résultats (le tri à plat et le tri croisé).

¹ Voir bibliographie.

CHAPITRE 1

Chapitre 1 : Le climat social

De nos jours, les entreprises s'intéressent de plus en plus à la dimension humaine vue son importance. Ainsi, le climat social joue un rôle important dans de la performance des entreprises, il est un élément de base pour la survie de l'entreprise. L'efficacité ne peut pas être atteinte si les facteurs d'un bon climat social ne sont pas disponibles, car sachant que le facteur de motivation n'est pas ressenti par les employés, le travail ne sera pas bien effectué, ce qui diminuera le rendement.

De nombreuses expériences pratiques ainsi que des études en management ont démontré que les conditions sociales de travail et le dialogue sociale sont désormais une nécessité. De ce fait, une amélioration du climat social au sein de l'entreprise favorise une plus forte implication du personnel.

L'objectif de ce chapitre, est de découvrir qu'est ce que le climat social ? Pour cela nous allons développer dans la première section les définitions du climat social, dans la deuxième section, nous entamerons les effets d'un bon climat social et pour finir, nous allons aborder le rôle du manager pour assurer un bon climat social.

1.1. Définitions climat social :

De nombreuses définitions ont été proposées par des auteurs, chercheurs et spécialistes en domaine et nous retiendrons entre autre les plus importantes pour notre étude.

1.1.1. Définition du climat social :

Le climat social peut se définir comme suit : *« c'est la perception individuelle, collective et subjective du fonctionnement de l'entreprise et des relations interpersonnelles au niveau de l'individu : son degré de satisfaction, ses exigences, ses besoins...¹ »*

Selon le dictionnaire des ressources humaines, le climat social est défini comme : *« Ensembles des attitudes positives et négatives qui affectent le moral et le travail des salariés dans une organisation. Evaluation de l'état des relations sociales et du travail au sein d'une organisation² ».*

« On entend par climat social tout à la fois l'ambiance qui règne dans l'entreprise, le degré de satisfaction du salarié au travail et sa motivation à l'égard de la société, de ses buts et de ses valeurs. Il dépend à la fois de facteurs individuels et de facteurs liée à l'entreprise ».³

1.1.1.1. La mesure du climat social :

BRUNET, (L)⁴, dans son ouvrage intitulé *« Le climat de travail dans les organisations »*, a identifié trois approches qui caractérisent la mesure du climat à savoir ; la mesure multiple des attributs organisationnels, la mesure perceptive des attributs individuels et la mesure perceptive des attributs organisationnels.

Nous commencerons par, la mesure multiple des attributs organisationnels.

➤ Mesure multiple des attributs organisationnels :

La mesure multiple des attributs organisationnels, consiste à évaluer, de façon objective, l'environnement de l'organisation, c'est-à-dire, sa taille, sa structure, l'établissement des objectifs, le style de leadership, l'environnement physique...etc. Et de mettre ces évaluations

¹OLIVIER,(Nathalie) : *Kit RH pour les PME*, les éditions d'organisation, Paris, 2009, p.128.

²PERETTI,(Jean-Marie), *dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, 6^{ème} édition, 2011. p.59

³ COHEN, (Annick) : *Toute la fonction Ressources Humaines*, DUNOD, Paris, 2006, p.296.

⁴ BRUNET, (L.) : *Le climat de travail dans les organisations : définition, diagnostic et conséquence*, Agence d'Arc, Montréal, 1983, p.27

en relation avec des mesures de productivité ou d'absentéisme, entre autres. Le climat social est alors défini comme étant « *un ensemble de caractéristiques qui décrivent une organisation et qui*

a) la distinguent des autres ;

b) sont relativement stables ;

c) influencent le comportement des individus dans l'organisation ».

L'auteur ajoute, à la mesure multiple des attributs organisationnels, une mesure perspective des attributs individuels, qui sera éclairée en ce qui suit :

➤ **Mesure perspective des attributs individuels :**

La mesure perspective des attributs individuels, définit le climat en fonction des caractéristiques individuelles telles que les valeurs, les besoins, les attitudes ou la satisfaction de l'employé face à son organisation. Il s'agit de voir comment l'individu perçoit son environnement de travail et non pas comment les autres le décrivent. Cette approche a été peu utilisée dans les recherches sur le climat. Même s'ils reconnaissent que le climat émerge d'une perception des caractéristiques organisationnelles par le biais des variables individuelles, les auteurs qui font partie de cette école, soutiennent que le climat perçu par les employés est plus fonction de leurs caractéristiques personnelles que des caractéristiques organisationnelles.

A ce sujet, il ne s'agit plus d'une mesure du climat social mais plutôt d'une mesure de la satisfaction des individus face à leur organisation.

En ce type de conceptualisation, la satisfaction au travail est défini comme étant « *une évolution de l'organisation fondée sur une interaction entre l'environnement de travail et les valeurs et besoins particuliers des individus* ». ¹

L'auteur préconise qu'une dernière mesure du climat social, est appelée, la mesure perspective des attributs organisationnels.

¹ Ibid., p.33.

➤ **Mesure perspective des attributs organisationnels :**

La mesure perspective des attributs organisationnels évalue le climat en fonction des perceptions qu'entretiennent les individus à propos de leur environnement de travail. Selon cette approche une définition du climat social est donnée, «*Le climat social de l'organisation, est la qualité relativement stable dans le temps, de l'environnement interne d'une organisation ;*

a) qui résulte du comportement et des politiques des membres de l'organisation, spécifiquement des cadres supérieurs ;

b) qui est perçu par les membres de l'organisation ;

c) qui sert de base pour interpréter la situation et ;

d) qui oriente les activités. »

Cette approche concilie les facteurs organisationnels et les caractéristiques personnelles des individus. Elle définit le climat social comme étant la moyenne des perceptions individuelles qu'ont les employés de leur environnement quotidien et qui postule par la formule suivante :

$$C = f(P \times E)$$

Que le comportement (**C**) de l'individu soit l'influence de sa personnalité propre (**P**) (aptitudes, caractéristiques physiques et psychologiques) et (**E**) celle de l'environnement qui l'entoure.

Les variables organisationnelles interagissent avec la personnalité des individus pour produire les perceptions des attributs organisationnels. Comme si la perception est un processus psychologique qui influence le comportement et que le climat est essentiellement un phénomène de perception, il est logique de conclure que le climat social peut influencer le comportement au travail et de là, le rendement individuel et organisationnel.

On peut postuler que la mesure perspective des attributs organisationnels constitue l'évaluation la plus adéquate du climat social qui serait défini de la façon suivante :

«Le climat social est la perception entretenue par les membres d'une organisation concernant les pratiques organisationnelles (politiques, gestion des ressources humaines) qui les gèrent».¹

1.1.1.2. Les facteurs favorisant un bon climat social :

Il existe plusieurs facteurs qui influencent le climat social dans l'entreprise, il est donc essentiel de mettre en œuvre les conditions nécessaires qui favorisent un climat agréable. Voici donc les facteurs qui influencent positivement le climat de travail.

➤ **La vision de l'entreprise :**

La direction doit avoir une vision à long terme et la définir clairement avec ses objectifs et doit les transmettre à tous les employés de l'entreprise. Cela motivera et impliquera les employés dans leur travail et favorisera ainsi un bon climat de travail.

➤ **La distance hiérarchique :**

La distance hiérarchique se définit comme suit :

« Le degré d'acceptation culturelle des inégalités de statuts et de pouvoir entre les individus. Cette dimension révèle le degré de respect dont font preuve les gens vis-à-vis de leur hiérarchie et de l'autorité. »².

On trouve dans les entreprises soit une faible ou une forte distance hiérarchique qui diffère selon la culture du pays, la taille de l'entreprise...etc.

A ce sens, une faible distance créera de bonne relation entre la direction et ses employés et engendrera un climat social agréable.

➤ **Le style de management :**

Il existe plusieurs style de management, les managers ont un style qui se diffère des uns des autres selon le type des personnalités, de ce fait le manager doit savoir quel est style le plus adapté à son groupe de travail pour parvenir à un bon résultat.

¹BRUNET, (L.), Op.cit., p33.

² http://fr.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede (consulté le 06/03/2014)

➤ **La politique RH :**

La politique RH de l'entreprise doit être bien élaborée par l'entreprise puisqu'elle influence sur le climat de travail, comme (la rémunération, l'évaluation, la communication, l'intégration, le développement des compétences...etc.). De ce fait, Il doit y avoir une certaine équité entre les employés afin de favoriser un climat de confiance et éviter toute manifestation de conflit.

➤ **Les conditions de travail :**

Les bonnes conditions de travail comme (la sécurité au travail, l'hygiène, le lieu de travail, les horaires de travail, les avantages sociaux...etc.), sont des éléments importants dans le bon déroulement du travail et donc avantagent un bon climat social.

➤ **Le travail d'équipe :**

Le travail d'équipe appelé aussi le management collectif est devenu un des outils les plus efficaces pour l'entreprise. Il permet de relier les personnes entre elles, de partager des idées, des valeurs, ainsi que la culture de l'organisation, et ce, à condition d'être bien encadré, organisé et supervisé, et de ne pas s'éloigner des objectifs communs et de l'intérêt général.

Une équipe est un groupe de travail qui œuvre pour atteindre un objectif commun à travers une interaction et une synergie des compétences et des idées. Le travail d'équipe motive les collaborateurs, il facilite l'épanouissement personnel et l'accomplissement de soi.¹ Ce qui favorisera un climat de travail agréable et surtout minimisera les conflits.

1.1.2. Les acteurs du climat social :

L'environnement interne, ou ce que l'on appelle milieu social, est composé de trois parties misent en relation l'une avec l'autre, la première représente la direction de l'entreprise qui est formée d'un ensemble de managers qui se situent au sommet de l'organigramme, la deuxième partie est composée des représentants du personnel (syndicats, comités...etc.).

¹ http://www.over-blog.com/Travail_en_equipe_conditions_pour_bien_travailler_en_equipe_Guide-1095203869-art147076.html (consulté le 15/04/2014).

Cette dernière est chargée de la représentation et de la réclamation des besoins des représentés et la troisième partie englobe les exécuteurs (travailleurs, salariés...), qui constituent le moteur par lequel l'entreprise active.

Pour mettre l'accent sur les acteurs du climat social, on commence par les dirigeants.

1.1.2.1. Les dirigeants :

Henri Mintzberg, dans son ouvrage intitulé « *Structure et dynamique des organisations* » a défini cinq parties de base d'une organisation y compris la direction, cette direction est appelée «*sommet stratégique*¹».

Au sommet stratégique, on trouve ceux qui sont chargés des responsabilités les plus larges, le directeur général, (président, directeur...), ces personnes on les appelle le «*staff*», car ils occupent les postes stratégiques situés au sommet de la hiérarchie et les autres cadres dirigeants on les appelle les «*line*», ils ont des responsabilités larges tels que, le chef magasinier, le directeur commercial,... etc.

Le sommet stratégique Sa fonction est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace et qu'elle serve les besoins de ceux qui la contrôlent ou qui ont sur elle du pouvoir (propriétaires, administrations,... etc.).

Il exerce des fonctions de supervision directe : allocation des ressources, règlement des conflits, contrôle, diffusion de l'information et leadership.

Il est également chargé de la gestion des conditions de frontière de l'organisation et de ses relations avec l'environnement (contacts à haut niveau, négociation, etc.). Il doit aussi développer la stratégie de l'organisation, favoriser un bon climat de travail, améliorer les conditions de travail pour l'ensemble du personnel dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise.

¹ MINTZBERG, (Henri) : *Structure et dynamique des organisations*, les éditions d'Organisation, Paris, 1982, p.169.

Nous allons maintenant aborder la deuxième partie appelée représentants du personnel.

1.1.2.2. Représentant du personnel :

Le représentant du personnel est le salarié d'une entreprise, membre d'une institution représentative du personnel et bénéficiant à ce titre d'une protection spéciale contre le licenciement. Le représentant peut être titulaire et disposer à ce titre d'heures de délégation pour remplir sa mission, ou suppléant destiné à remplacer un titulaire absent ou empêché. Soucieux d'assurer une représentation efficace du personnel, le législateur et la jurisprudence ont donc élaboré des modalités de reconnaissance du cadre de mise en œuvre pour chaque type d'instance représentative. Le représentant du personnel a à sa disposition des moyens matériels (local) et financiers (de fonctionnement)¹.

Il existe 4 types d'institutions qui permettent de représenter le personnel au sein d'une entreprise selon le site «*droitissimo*»² :

➤ Les délégués du personnel :

Ils sont élus par les salariés. Leur présence est obligatoire dans les entreprises de plus de 11 salariés. Leur rôle est de présenter à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives des salariés. Les employés peuvent s'adresser à eux pour tout problème lié à leurs contrat de travail ou concernant leurs conditions de travail.

➤ Les représentants des salariés au comité d'entreprise :

La constitution d'un comité d'entreprise n'est obligatoire que dans les entreprises employant au moins 50 salariés. Présidé par l'employeur, il est composé de salariés élus et éventuellement de représentants syndicaux. Ils sont consultés et informés sur les questions économiques et professionnelles qui touchent l'entreprise. Par exemple, pour toute question intéressant l'organisation, la gestion de l'entreprise comme le volume des effectifs, l'ouverture d'une procédure de redressement, la durée du travail, les conditions de travail, etc.

¹<http://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail-definition>, (consulté le 25/03/2014).

²<http://www.droitissimo.com/travail/representants-personnel/statut-general-representants-personnel/differents-representants-personnel-entreprise>, (consulté le 04/04/2014).

➤ **Les délégués syndicaux et représentants des sections syndicales :**

Les organisations syndicales peuvent désigner un ou plusieurs délégués syndicaux ou représentant de section syndicale. Ils représentent auprès de l'employeur le syndicat qui les a désignés et lui font part de leurs revendications syndicales.

➤ **Les représentants du personnel au Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) :**

La constitution d'un CHSCT n'est obligatoire que dans les entreprises d'au moins 50 salariés. Les représentants du personnel au CHSCT sont désignés par les délégués du personnel et les membres du comité d'entreprise. Le rôle du CHSCT est de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salariés et à l'amélioration des conditions de travail, par l'analyse des conditions de travail et des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les travailleurs, la vérification, par des inspections et des enquêtes, du respect de la réglementation, la mise en place d'actions de prévention, etc.

Enfin, nous parlerons du dernier acteur qui est *«les exécuteurs»*.

1.1.2.3. Les exécuteurs :

Concernant le troisième acteur du climat social qui est les exécuteurs ou bien les travailleurs, ils sont les plus concernés par le climat social de l'entreprise car ils subissent toute la pression de la direction.

L'exécuteur est une personne qui exerce une activité manuelle ou intellectuelle pour le compte de l'employeur auquel il est subordonné. La relation de travail existe en tout état de cause du seul fait de travailler pour le compte d'un employeur.

1.1.3. Les dynamiques sociales dans les entreprises :

Voici les cinq genres d'entreprises qui sont dégagés par SAINSAULIEU Renaud dans l'ouvrage de BREARD, (R.) et PASTOR, (P.)¹, intitulé *«Gestion des conflits : la communication à l'épreuve»*.

¹ BREARD, (R.) et PASTOR, (P.) : *Gestion des conflits : la communication à l'épreuve*, Liaisons, Paris, 2000, pp. 92-94.

1.1.3.1. L'entreprise bureaucratique :

Les acteurs ne sont pas très motivés par la perspective d'une promotion verticale, mais investissent plutôt sur le local. Ils préfèrent aménager leur confort personnel, c'est-à-dire investir dans leur maison, leur famille, leurs loisirs, etc. Ils sont surtout exposés à des conflits dans leurs relations avec la clientèle, notamment au guichet. Les usagers leur demandent souvent de résoudre leurs problèmes, avec des solutions à la limite du respect des règles. Certaines des positions prises par les personnels sont en contradiction avec les normes strictes émanant des technostructures du sommet. Ces agents vivent parfois un vrai malaise, parce qu'ils ne savent pas jusqu'où ils peuvent aller, c'est-à-dire satisfaire les usagers, ou jusqu'où ne pas aller, en appliquant strictement le règlement, ce qui les expose à l'ire des mécontents.

1.1.3.2. L'entreprise communauté :

Ces entreprises sont essentiellement des PME et regroupent la plupart des caractéristiques des entreprises entrepreneuriales décrites plus haut. Les salariés fonctionnent à la reconnaissance et suivent volontiers leurs dirigeants dotés d'un charisme et d'un dynamisme réels. Le mot d'ordre est engagement et réussite. Les commerciaux sont actifs et bien renseignés sur les budgets et les résultats. Les conflits se résorbent facilement en temps réel, au sommet le plus souvent, et ils débouchent sur une coopération accrue, du fait d'une culture d'entreprise. Les acteurs s'identifient à leur entreprise et aux résultats : ils parlent à la première personne du pluriel, «*nous*».

1.1.3.3. L'entreprise duale :

Ces entreprises fonctionnent simultanément selon deux modèles : un modèle taylorien et un modèle plus innovant. Dans les secteurs où domine le modèle mécaniste, les opérationnels sont soumis à des travaux répétitifs et standardisés, et les conflits prennent la forme d'affrontements défensifs et de lutte des classes. À côté de ces secteurs, des services innovants ou professionnels se trouvent en perpétuelles négociations pour essayer de faire accepter par la production leurs innovations ou les transformations nécessaires au développement de l'entreprise. Dans ces entreprises, la tension est grande, et une forte autorité peut s'avérer nécessaire pour coordonner les différentes unités.

1.1.3.4. L'entreprise modernisée :

L'entreprise modernisée est en pleine transformation. Elle vise une meilleure rationalité au travers de nouveaux produits, d'une nouvelle organisation et de nouvelles technologies. Des métiers apparaissent, et les professionnels modernes ont tendance à étouffer les anciens acteurs qui vivent une véritable crise d'identité et de reconnaissance. Lorsque des groupes innovants et d'avant-garde se constituent, ils peuvent rencontrer une forte résistance de la part de ceux qui restent attachés à leur métier et à leur savoir-faire et qui se sentent exclus. A l'heure actuelle, Sainsaulieu observe de forts antagonismes entre commerciaux et techniciens, alors qu'il y a quelques dizaines d'années, la maintenance s'affrontait plus généralement à la fabrication.

1.1.3.5. L'entreprise en crise :

L'entreprise en crise génère un grand nombre de conflits. Elle ne parvient pas, ou y parvient difficilement, à se moderniser. Les «*jeunes*» et les «*anciens*» s'affrontent. Les jeunes diplômés, armés d'une technologie de pointe, bousculent et veulent désarçonner les anciens, campés sur leur statut et leur suprématie symbolique.

Il est nécessaire de mettre en place une forte régulation et des techniques d'intégration efficaces pour rassembler les différents acteurs autour de projets communs.

1.2 : Les effets du climat social :

Bien que, le climat social dans une entreprise est considéré comme un premier indicateur de la qualité du management des équipes et des relations formelles existantes. Une entreprise peut se trouver non compétitive quand elle ne prend pas en considération les intérêts et exigences de ses collaborateurs, ce qui veut dire qu'un mauvais climat de travail engendrera des phénomènes graves tels que les conflits, les grèves,...etc.

Dans le cas où l'entreprise favorise un bon climat social et que les intérêts des employés sont la première priorité de l'entreprise ce qui déclencherà une bonne ambiance au travail et un rendement satisfaisant des employés.

1.2.1. Les effets d'un bon climat social :

Le climat social de l'entreprise est un facteur favorisant la réussite et l'accompagnement du changement, il lui permet aussi d'être compétitive à long terme. Parmi les effets d'un climat social adapté, on citera ceux qui sont les plus importants pour notre étude.

1.2.1.1. La satisfaction au travail :

La satisfaction au travail peut se définir *comme «état émotionnel positif et changeant envers l'emploi occupé et/ou ses multiples composantes»¹*.

Ainsi, la définition du concept *«satisfaction»*, appelle un approfondissement des différentes facettes qui le déterminent. Certains auteurs en management se sont lancés dans des typologies, croyant synthétiser en quelques lignes les facettes susceptibles de rendre les salariés satisfaits. Selon LGALENS, (J.) et LOIGNON, (C.)², préconisent l'existence de huit variables principales sans ordre hiérarchique particulier.

1. L'âge (les salariés seraient plus satisfaits car ils auraient des attentes moindres ;
2. Les relations intergroupes (plus les individus sont intégrés plus ils sont satisfait) ;
3. La qualité de la supervision (un management participatif est une source de contentement) ;
4. Le contenu du travail (la variété, l'intérêt et les défis affectent positivement la satisfaction) ;
5. L'argent et les conditions de travail ;
6. Le statut ;
7. La facilité de communication (plus les organisations sont grandes et plus la communication y est déficiente) ;
8. Et plus curieusement : la performance.

1.2.1.2. La motivation :

Les expériences d'Hawthorne sont à l'origine de nombreux travaux regroupés au sein du *«courant des relations humaines»*. Ce courant s'intéresse notamment à la question de la motivation au travail. En effet l'école des relations humaines est venue battre en brèche la vision défendue par Taylor d'un homme uniquement motivé par l'argent. La rémunération ne

¹ LGALENS, (J.) et LOIGNON, (C.) : *Prévenir les conflits et accompagner les changements*, Liaison, Paris, 2002, p.61.

² LGALENS, (J.) et LOIGNON, (C.), *Op.cit.*, p.62.

serait donc pas le seul levier de motivation. Par le travail, l'homme cherche également à satisfaire d'autres aspirations et pas seulement des besoins financiers¹.

L'importance de la motivation est souvent mise en avant par les dirigeants. La motivation peut en effet se comparer à *un moteur pour l'action* ; elle agit sur les comportements individuels. Les définitions de ce concept s'accordent pour reconnaître que la motivation est un facteur qui déclenche l'action, l'oriente et la prolonge jusqu'à l'atteinte de buts.

La motivation se définit comme *«une force qui pousse l'individu à chercher à satisfaire ses besoins, ses désirs et pulsions et qui déterminent un comportement visant à réduire un état de tension et donc à établir (ou à rétablir) un état d'équilibre »*².

Un climat agréable favorise la motivation des employés ce qui aboutit à leur performance, de ce fait, la direction doit mettre en place un système RH adéquat pour l'ensemble du personnel (primes de rendements individuelles et collectives, travail de groupe qui crée une concurrence entre les travailleurs,...etc.

1.2.1.3. Le transfert de compétences :

La compétence est un concept en émergence depuis ces dernières années et fait l'objet de multiples débats quant à sa définition exacte.

« Les compétences sont un ensemble de connaissances, de savoir faire spécifique à un individu ou un groupe, validées par l'expérience professionnel, et par les résultats obtenus qui peuvent être mobilisés au temps opportun ».³

Pour préserver leur patrimoine compétences, et développer la polyvalence, les entreprises de toutes tailles ou domaines d'activités, s'interrogent sur la meilleure façon d'organiser le transfert des savoirs. Les départs en retraite, le turn-over, les départs imprévisibles de salariés possédant des capacités professionnelles capitales, les bouleversements liés à la compétition

¹Josien, (Samuel) et LANDRIEUX-KARTOCHIAN,(Sophie) : *Organisation et management de l'entreprise*, Gualino Editeur, 1ère édition Paris, 2008, p.63.

²SEKIOU, (Lakhder) : *Gestion du personnel, les éditions d'Organisation*, Paris, 1986, p.327.

³BENZAIDOUN, (L) et HAFTARI, (F) : *La gestion des conflits au sein d'une entreprise*, mémoire en licence, INC, 2007, p.26.

mondiale...etc. Ont précipité la nécessité d'enraciner le transfert des compétences dans les pratiques quotidiennes des entreprises.¹

De ce fait, l'entreprise doit recourir à la gestion des compétences qui est un outil opérationnel de Gestion des Ressources Humaines qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise.

Cette méthode permet de faire concorder les compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles dans le capital humain de l'entreprise : savoirs, savoir-faire et savoir-être individuels et collectifs.

C'est alors que le transfert de compétences et l'apprentissage s'effectue nécessairement dans un climat serein où règne la confiance, la communication, l'intérêt collectif...etc.

1.2.1.4. L'adaptation au changement :

Tout changement dans une entreprise est perçu par les employés comme un risque et est difficilement accepté et provoque une résistance que l'on peut définir ainsi : *«une attitude négative adoptée par les travailleurs lorsque des modifications, si petites soient-elles, sont introduites dans le cycle normal de travail²»*.

Les changements sont induits par la mise en œuvre d'un nouveau projet, d'une nouvelle stratégie ou objectifs l'organisation. Pour réduire les facteurs du rejet, l'entreprise doit conduire le changement qui a pour effet de faciliter leur acceptation.

En résumé, cette conduite du changement et son adaptation sera plus souple dans un bon climat social où l'on trouve déjà (la communication, participation, formation...etc.).

1.2.1.5. Fidélisation des employés :

Le marché de l'emploi change de jours en jours et fidéliser les collaborateurs devient une des priorités de l'entreprise. Aujourd'hui, de nombreux employeurs se rendent compte qu'ils doivent s'investir plus pour fidéliser leurs équipes. S'ils ne font pas leur maximum pour satisfaire leurs collaborateurs, ils risqueraient de voir les meilleurs d'entre eux démissionner pour aller travailler chez la concurrence.

¹<http://experience-conseil.com/le-transfert-des-competences-un-savoir-faire-capital> (consulté le 03/05/2014)

² SEKIOU, (Lakhder), Op.cit, p.543.

La fidélisation des employés compétents est plus qu'importante, car les compétences sont de moins en moins interchangeables au fur et à mesure que les métiers deviennent plus complexes. Trouver un remplaçant à une personne ayant volontairement ou non quitté l'entreprise, ne signifie pas seulement recruter au profil équivalent, mais intégrer cette personne dans l'équipe, engager une formation spécifique, etc.¹

Les employés qui ne sont pas satisfaits dans leur entreprise, s'absentent souvent, diminuent leur rendement, créent des problèmes, etc. ce qui cause une perte de profit pour l'entreprise. Cette dernière doit alors avoir une stratégie efficace pour fidéliser ses ressources humaines que se soit par une rémunération compétitive, la formation, la reconnaissance, communication claire, responsabilité sociale de l'entreprise...etc.

1.2.1.6. L'implication :

L'implication c'est d'abord accepter un objectif et le faire sien. Mais c'est plus que cela. C'est aussi trouver soi-même grâce à ses propres ressources, les activités qui vont permettre d'atteindre l'objectif pour lequel on s'implique. C'est le fait de prendre la responsabilité de ce qui doit arriver et par conséquent, d'aller au-delà des activités prescrites en adoptant les initiatives nécessaires pour éviter les problèmes et atteindre les objectifs...²

L'implication c'est aussi ne pas se limiter à exécuter passivement sa tâche et savoir prendre des initiatives pour que l'objectif général du service ou de l'entreprise soit atteint. C'est entreprendre de son propre chef des activités avec l'espoir qu'elles résoudront le problème qu'on anticipe.

Deux aspects doivent donc être pris en considération dans la gestion de l'implication :

- Les objectifs et sa signification pour chacune des personnes actives dans l'organisation
- Les activités mises en œuvre par chacun dans le cadre de ses objectifs.³

¹ MEZACHE, (H.) et BOUZID (R.) : *Nouvelle Pratique De Recrutement, Accueil, Intégration et Fidélisation des employés : Le Marketing des Ressources Humaines*, mémoire de licence, Institut National de Commerce, Alger, 2006, pp. 71-73.

² LEVY-LEBOYER, (Claude) : *Remotiver au travail : Développer l'implication de ses collaborateurs*, les éditions d'Organisation, Paris, 2007, p.128.

³ Ibid., p.129.

De ce fait, dans un climat de travail adéquat où les objectifs sont connus par l'ensemble du personnel, et que la direction leur permet une certaine initiative, les employés seront beaucoup plus impliqués dans leur travail.

1.2.1.7. La créativité :

La créativité peut être considérée comme étant, la capacité d'apporter ou de faire trouver des solutions originales aux problèmes d'adaptation auxquels chaque être humain est confronté. En ce sens, elle devient en tant que telle une méthode de résolution de problèmes, comme une médiation ou l'imaginable discussion entre les parties, elle peut ouvrir la voie à une solution qui semblait impossible...¹

La créativité se manifeste toujours lorsque l'entreprise favorise les meilleures conditions de travail et que les employés sont satisfaits de leur entreprise.

1.2.1.8. La productivité :

En général, la productivité fait référence à la capacité de production d'un intrant ou d'un groupe d'intrants à l'intérieur, d'une période de temps donnée. Une mesure de productivité transmet donc de l'information sur l'efficacité avec laquelle les ressources sont transformées en production. La productivité est mesurée à partir du ratio mettant en relation la production et un ou plusieurs facteurs de production mis en œuvre pour la réaliser.²

Les employés qui se sentent mieux dans leurs travail, et effectuent leurs tâches dans de bonnes conditions, augmentent plus leur productivité.

1.2.1.9. L'efficacité :

L'efficacité par définition est *«la capacité de produire le maximum de résultats avec le minimum le minimum d'effort dépensé³»*.

Les travailleurs sont aussi sensibles au climat de travail qui règne dans l'entreprise et leur perception peut non seulement influencer sur leurs comportements en travail mais aussi sur leur efficacité.

¹ <http://www.fr.wikipédia.com/index/wiki/Crtivit.html> (consulté le 03/05/2014).

² http://cpp.hec.ca/cms/assets/documents/recherches/quest-ce-que-la-productivite_dec-2009_fra.pdf (consulté le 14/02/2014)

³DIMITRI, (Weiss) : *Les Relations du travail : employeurs, personnel, syndicats, Etat*, DUNOD, 4^{ème} Ed Paris, 1978, p.294.

1.2.1.10. La rentabilité :

La rentabilité est «une notion de rapport entre un résultat financier et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir»¹.

Si on parle de la rentabilité des ressources humaines, il faut parler de rendement effectif du travail, qui signifie un «résultat effectif (d'un travail) dans un temps donné»².

A cet effet, le manager doit tracer des systèmes d'adaptation du milieu de travail, pour bénéficier des effets d'un bon climat social et assurer la survie de l'entreprise.

1.2.2. Les conséquences d'un climat social inadapté :

Un mauvais climat social engendre des effets négatifs, touchant plusieurs services ou domaines d'entreprise qui menacent sa survie. Nous allons citer quelques conséquences d'un climat social inadapté.

1.2.2.1. Les conflits :

Le mot «*conflit*» vient du latin «*conflictus*» qui signifie : heurt, choc, lutte, attaque. Il s'applique, à l'origine, à une situation de lutte armée, de combat entre deux ou plusieurs personnes, organisations ou puissances, qui se disputent un pouvoir. Par extension, le terme de conflit s'applique aujourd'hui à toute opposition survenant entre des parties en désaccord, l'une souhaitant imposer ses positions, à l'encontre des attentes ou des intérêts de l'autre partie.

Au sens légal, un conflit est un contentieux sur un ou des points de droit. On entend par conflit, au sens profond ou authentique du terme, l'affrontement de deux ou plusieurs volontés individuelles ou collectives qui manifestent les unes à l'égard des autres une intention hostile et une volonté d'agression, à cause d'un droit à maintenir. Ces volontés essaient de briser la résistance de l'autre, éventuellement par le recours à la violence.³

¹ KHALIS, (Salih) : *La productivité, Revue des sciences commerciales*, INC, Alger, N°01, 2002.

² Dicos Encarta, 2007, p.21.

³ <http://www.psycho-ressources.com/bibli/conflit-signes-et-origines>, (consulté le 04/03/2014)

Un mauvais climat social est générateur de conflits car il met en présence des individus qui sont à un moment donné ou un autre en désaccord. De ce fait, elle peut se trouver en situation de conflits avec le personnel et cela à de graves conséquences pour sa performance et son image.

1.2.2.2. Les grèves :

La grève est une *«Action collective caractérisée par une cessation de travail de la part des salariés. Considérée comme délit de coalition par la loi de chapelier de 1791, elle fut autorisée par une loi de 1864 et figure dans le préambule de la Constitution de 1958 : « le droit de grève s'exerce dans le cadre des lois qui le règlementent »*¹.

On remarque, par cette définition que dans une organisation où les grèves sont fréquentes, les intérêts des employés ne sont pas pris en considération et qu'il y a un manque de communication entre la direction et les deux parties.

1.2.2.3. L'absentéisme :

L'absentéisme est une *«situation individuelle ou collective marquée par des absences au travail susceptibles d'entraîner une gêne dans le fonctionnement de l'entreprise»*. Les absences peuvent être causées par différents facteurs comme la charge au travail, démotivation totale, les maladies dus aux accidents de travail.²

1.2.2.4. Le retard au travail :

Les retards sont considérés comme des absences partielles, et arriver en retard au travail a des répercussions sur la performance de l'entreprise car au moment où le travail doit être fait les employés ne sont pas à leur poste de travail.

1.2.2.5. Le stress des travailleurs :

*«Ensemble des perturbations organiques et psychiques provoquées par des facteurs variés, notamment professionnels. Force qui place une fonction psychologique ou physique au delà de ses limites habituelles de stabilité et qui produit une tension à l'intérieur de l'individu»*³.

¹Dictionnaire des sciences économiques et sociales, dictionnaire économique, Hachettes Education, 2002, Paris p.75.

² PERETTI, (Jean-Marie) : Dictionnaire des ressources humaines, Vuibert, 6^{ème} édition, Paris, 2004, p.78.

³ Ibid., p46.

Le stress est considéré comme un risque pour l'entreprise il est plus fréquent dans les climats où l'on trouve la charge au travail, un contenu du travail non motivant, travail routinier qui n'est pas riche. A ce sens, le manager d'entreprise, doit mettre en place un système d'adaptation pour réduire le stress.

1.2.2.6. La démotivation des travailleurs :

Il est évident que la motivation est un facteur important dans la bonne marche et la croissance de l'entreprise.

Un salarié démotivé est un salarié qui ne comprend pas ses objectifs, qui les trouve difficile à mettre en œuvre pour les atteindre. Son engagement dans le travail diminue, ainsi que son implication dans la vie de l'entreprise.

La démotivation est considérée parmi les effets d'un mauvais climat social car elle touche la rentabilité et la performance de l'entreprise. De ce fait la direction doit prendre en compte la satisfaction de ses employés pour un climat de travail plus motivant.

1.2.2.7. La démission des travailleurs :

Acte par lequel le salarié fait connaître à l'employeur sa décision de rompre le contrat de travail. Elle doit, en principe résulter d'une volonté sérieuse et non équivoque. Aucune règle de forme n'est imposée aux salariés qui souhaitent mettre fin au contrat de travail. Toutefois, les conventions collectives exigent souvent une notification écrite par voie de lettre recommandée. La démission n'a pas à être motivée¹.

Dans un climat où le taux de démission se trouve élevé, l'entreprise se trouvera dans une mauvaise situation car ça aura des impacts sur son image, son rendement, la charge du travail et de pertes financiers causés par des le turn-over.

¹ Ibid., p46.

1.3. Le rôle du manager pour assurer un bon climat social :

Le manager pour assurer un climat social adopté, doit jouer plusieurs rôles dans l'entreprise et avec son équipe.

1.3.1. Le rôle du manager :

Selon l'ouvrage CAVAGNOL, (A) et ROULLE, (P)¹, Peter Drucker (1909-2005) est considéré comme l'un des pères des théories modernes en management. Il a notamment caractérisé les rôles et l'importance du manager dans la réussite de l'entreprise. Pour lui, un dirigeant efficace doit :

- fixer des objectifs ;
- organiser le travail ;
- motiver et impliquer ;
- établir des normes de performance.

Tout manager a pour mission de mettre en œuvre les moyens techniques, financiers et humains dont il dispose pour atteindre ses objectifs. Il y parvient en assumant des fonctions de direction, de planification, d'organisation et de contrôle. Ces activités sont les bases du management. Pour Peter Drucker, le manager est une sorte d'horloger qui construit et pilote en permanence l'entreprise. Cependant, Henry Mintzberg s'insurge contre cette vision du rôle du manager :

« Cette vision est reçue à une majorité écrasante dans l'opinion mais il n'existe pas un atome d'analyse qui conforte cette thèse. En réalité, étude après étude, on a démontré que les managers étaient soumis à un rythme implacable, que toutes leurs activités sont caractérisées par la "brièveté", la variété et la discontinuité, et qu'elles sont presque exclusivement orientées vers l'action et très peu vers la réflexion ».

Selon lui, le profil du manager est complètement différent de celui qui lui est attribué habituellement

- Le manager n'est pas un planificateur systématique et réfléchi car il est plongé dans l'action et n'a pas le temps de mener une réflexion approfondie ;

¹CAVAGNOL, (A) et ROULLE, (P) : *Management des organisations*, Gualino, Paris, 2009. p. 53.

- Le manager est submergé de tâches routinières et doit traiter des événements imprévisibles ;
- Le manager est avant tout un communicant pour obtenir les informations que le système d'informations et de gestion ne peut lui fournir ;
- L'activité du manager n'est pas formalisée, c'est un savoir faire personnel et non une science. Pour H. Mintzberg l'organisation est un construit collectif et contingent piloté d'une manière pragmatique par le dirigeant.

1.3.2. Le style de leadership:

Un leader se distingue d'un gestionnaire ou d'un décideur, lequel a des capacités pour l'administration, sans pour autant «mener» le groupe, l'organisation ou le pays à un autre stade de son développement. Un bon gestionnaire peut être un leader, mais les deux qualités ne sont pas automatiquement liées.

Le leadership est un «*Ensemble des qualités possédées par un leader, lui permettant d'exercer une influence sur ses collègues et collaborateurs¹*».

Il est donc important pour un leader de connaître ses propres capacités, connaissances et valeurs et de savoir comment les autres les perçoivent.

La première étape vers une image positive, consiste à reconnaître les points forts de leader et à compenser pour ses points faibles

Un bon leader fait un effort pour acquérir des compétences et les mettre en pratique. Il est notamment essentiel de : connaître et comprendre les tâches à accomplir ; de posséder la capacité de communiquer, de mettre sur pied des équipes, de visualiser les résultats et de courir des risques, et de reconnaître la valeur des personnes, du groupe et de ses responsabilités.²

¹ PERETTI, (J.M) : Dictionnaire des ressources humaines, Op.cit, p.159.

² DAVOINE, (Albert) : *le style de leadership et efficacité des équipes*, thèse de doctorat, université des sciences sociales de Toulouse, 2004, p.38.

L'attitude d'un groupe montre s'il est disposé à faire le travail. Dans l'affirmative, il a la confiance, l'engagement et la motivation nécessaire à l'accomplissement d'un travail ou d'une activité particulière. Le leader qui donne son appui et ses encouragements au groupe affiche un comportement qui «*entretient l'enthousiasme*» ou «*favorise les relations au sein du groupe*¹».

1.3.2.1. Les quatre styles de leadership :

PERETTI (J.M), SEKIOU (L.) et BLONDIN (L.)², dans leur ouvrage intitulé «*Ressources Humaines dans le contexte de la mondialisation des marchés*», ont défini les cinq styles de leadership ; Le style directif, le style LAISSER-FAIRE, le style paternaliste, le style bureaucratique et le style démocratique.

Pour bien détailler, nous commencerons par le leader directif/autocratique.

➤ Le style «*directif/autocratique*» :

Ici, le trait fondamental du responsable hiérarchique face à ces subordonnés est l'autorité, entraînant l'obéissance de ces derniers. Le responsable hiérarchique choisit la dimension centrée sur les tâches avec un maximum d'intérêt pour la production, mais avec un minimum d'intérêt pour les relations humaines. L'élément humain n'est considéré qu'en fonction de sa contribution à la production. Le responsable hiérarchique assume totalement et seul la responsabilité de ses subordonnés et ses derniers doivent accomplir les tâches exactement comme il leur ordonne de le faire. Le responsable hiérarchique se préoccupe lui-même de la planification, de l'organisation, de la coordination et du contrôle.

En somme, le responsable hiérarchique qui se définit par ce style de leadership peut ne pas avoir confiance aux autres ; il ne tolère pas ce que les autres pourraient faire à partir de leur propre initiative, ni les décisions, ni l'expression de nouvelles idées sur la façon dont les tâches devraient être exécutées ; il se réserve pour lui-même pour les tâches les plus intéressantes... Cela peut créer un climat de travail insupportable pour ces subordonnés. Ces

¹CHERON, (Magali) : *Connaissances générales sur le comportement administratif des cadres*, thèse de doctorat, ESC Wesford, Grenoble, Buchet Chastel, Paris, 2005, p.149.

²PERETTI (J.), SEKIOU (L.) et BLONDIN (L.) : *Ressources Humaines dans le contexte de la mondialisation des marchés*, les éditions 4 L inc, pp. 360-362, Québec, 1995.

derniers peuvent même avoir tendance à ce rebeller et donner une mauvaise performance dans l'organisation.

➤ **Le style « *LAISSER-FAIRE* » :**

Ici, le responsable hiérarchique est indifférent puisqu'il a un minimum d'intérêt pour la production et un minimum d'intérêt pour les relations humaines. C'est un responsable hiérarchique qui fait tout son possible pour éviter des situations où il aurait à prendre des décisions ou à s'engager dans des relations interpersonnelles profondes. Celui-ci décide généralement de n'agir qu'encas d'extrême urgence ou à la demande impérative et express de ses supérieurs. Il accepte les décisions des autres sans aucune objection. Il ne veut pas se créer des ennuis ; il passe tout à d'autres et laisse faire en attendant que les problèmes se règlent d'eux-mêmes.

➤ **Le style « *PATERNALISTE* » :**

Ici, le responsable hiérarchique cherche surtout à créer un « fort surcroît » de relations harmonieuses à l'intérieur de son équipe de travail en favorisant un maximum d'intérêt pour les relations humaines.

Le responsable hiérarchique croit que s'il répond aux besoins de ses subordonnés, chacun de ses derniers se sentira en sécurité, et que non contrarié, il fournira probablement une performance satisfaisante. Et comme le responsable hiérarchique voit son équipe de travail sous un regard de « club social » où il est le père dont « les enfants font ce qu'ils veulent », ce style de leadership n'incitera pas les subordonnés à fournir un rendement élevé, et encore moins à les responsabiliser.

➤ **Le style « *BUREAUCRATIQUE* » :**

Ici, le responsable hiérarchique voudrait que ses subordonnés fassent une « honnête » journée de travail, sans problème, etc. de façon à se mériter un salaire honnête. Ce que le responsable hiérarchique cherche, c'est que chacun de ses subordonnés fassent juste ce qu'il faut sans déranger d'autres personnes. Pour obtenir un rendement moyen acceptable, le responsable hiérarchique fait voir un intérêt pour les relations humaines justes suffisant pour prévenir l'insatisfaction de ses subordonnés et pour que ses derniers fassent des concessions sur la production, afin de se protéger, le responsable hiérarchique change donc d'idée souvent car il décide parfois d'un côté, parfois d'un autre.

Même si ce style est considéré comme un style «*démocratique consultatif*», le responsable hiérarchique cherche plus à convaincre, à motiver et à vendre ses idées qu'à diriger ses subordonnés, en sacrifiant les besoins de ses derniers aux exigences du système lorsque c'est dans son intérêt. En somme c'est un style de leadership plutôt stagnant où il n'y a de place ni pour la créativité ni pour l'initiative et encore moins pour le renouveau.

➤ **Le style « *DEMOCRATIQUE* » OU « *INTEGRATEUR* » :**

Ici, le responsable hiérarchique fait participer ses subordonnés à l'atteinte de l'ensemble des objectifs de l'organisation. Il a un style qui met l'accent à la fois sur la production qui devient un but commun pour lui et ses subordonnés et un accent maximum sur les relations humaines entre les membres de l'équipe. Il fait confiance à ses subordonnés et leur attribue des responsabilités à la mesure de la capacité de chacun. Lorsque des problèmes surgissent, celui-ci essaie de les résoudre avec ses subordonnés afin d'arriver à une solution équitable pour tous.

Ce style cherche normalement à aider les subordonnés de manière à continuer à établir leurs objectifs personnels et ceux de toute l'équipe en leur suggérant des moyens de progresser à l'intérieur même de l'entreprise...

Les relations entretenues avec les subordonnés sont plutôt fondées sur la confiance, le support, la communication dans les deux sens et le respect des exigences réciproques. C'est un style de leadership qui répond généralement aux impératifs de gestion des ressources humaines, car ce style peut avoir un effet positif sur le rendement et sur les salariés.

1.3. 3. Les outils d'observation du climat social :

Il existe plusieurs outils d'observation de climat social, pour cela, nous allons citer les plus importants.

1.3.3.1. Le suivi des facteurs de risque :

Cela concerne l'environnement interne et externe de l'entreprise :

- L'évolution de l'organisation
- La politique de l'emploi
- Le contexte syndical et social

- L'environnement local
- Le management et la politique RH.

1.3.3.2. Les enquêtes :

Les enquêtes portent généralement sur les thèmes suivants :

- Les conditions de travail
- L'intérêt du travail
- Le style de management
- L'information et la communication
- Les valeurs de l'entreprise
- La politique ressources humaines
- Le style de leadership

1.3.3.3. Les études externes :

- ✓ Comparaison entre le climat interne de l'entreprise et le climat social dans d'autres entreprises.

1.3.3.4. Les capteurs sociaux :

Remontée des informations par des témoins internes à l'entreprise.¹

1.3.3.5. L'audit social :

« L'audit social est un examen professionnel reposant sur des référentiels pertinents, permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de la participation des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la GRH »².

L'auditeur social apprécie le climat social de l'entreprise en utilisant plusieurs moyens : (analyse du diagramme, questionnaire, analyse des documents obligatoires...etc.).

¹<http://www.developpement-rh.com/mesurer-le-climat-social/outils-observation-climat-social> (consulté le 14/04/2014)

² PERETTI, (J.M) : Dictionnaire des ressources humaines, Op.cit, p.95.

Conclusion :

La prise en compte du climat social est une orientation importante de la gestion des ressources, probablement plus essentielles qu'avant : comprendre les facteurs qui déterminent la confiance des collaborateurs dans leur direction et leur encadrement et rechercher la meilleure manière de stimuler leur implication maximale, dans de bonnes conditions de satisfaction.

S'occuper du climat social devient donc une responsabilité de manager. En fonction de la taille et de la structure de l'organisation, et selon la nature du problème. Dans tous les cas, il veillera à assurer :

- ✓ De bonnes conditions de travail
- ✓ L'écoute des collaborateurs
- ✓ Une grande transparence
- ✓ Des actions concrètes, adaptés à la situation et communiquées.

Le climat social est influencé par les conflits ce qui peut nuire sur les relations entre l'entreprise et ses ressources humaines, c'est ce qui fera l'objet de notre premier chapitre.

CHAPITRE 2

Chapitre 2 : La gestion des conflits

Les conflits sociaux peuvent se manifester après un échec de la politique de régulation des relations sociales. Ils peuvent avoir des effets négatifs sur l'ensemble du groupe de travail, ce qui pousse les managers des entreprises à éviter ce phénomène à tout prix.

A travers ce chapitre, nous centraliseront nos objectifs à faire prendre conscience du phénomène de conflits.

En premier lieu, nous définiront le concept «*conflits de travail*» et nous montrons ses origines, ses composantes, ainsi que les phases du conflit et ses différents types. En deuxième lieu, nous nous orienterons vers la gestion des conflits, cette section, sera subdiviser en trois situations distinctes : la gestion avant conflit ; la question posée alors est «*comment éviter les conflits ?*», puis la gestion au moment du conflit ; cette étape consiste à régulariser les situations conflictuelles et ensuite, nous aborderons la gestion de l'après conflit, cette étape finale traite les origines des conflits pour qu'ils ne se dynamisent pas une autre fois.

En dernier lieu, nous parlerons des styles des managers dans la gestion des conflits en se focalisant sur quatre fonctions psychologiques : la sensation, l'intuition, la pensée et les sentiments.

2.1. Les conflits :

2.1.1. Qu'est ce qu'un conflit :

Le conflit : étymologiquement, conflit vient de *conflictus* et signifie choc, lutte et combat, c'est pourquoi l'essentiel des recherches a d'abord été réalisés dans le domaine de la guerre. A partir du XVII^e siècle, le mot de conflit est appliqué aux relations interpersonnels, il est aussi envisagé comme «*dualisme intérieure*» et par extension il désigne alors *l'antagonisme* possible dans les champs intellectuels, moral, affectif et social, voire juridique et psychologique.¹

2.1.2. Définition du conflit :

C'est la rencontre de sentiments ou d'intérêts contraires qui s'opposent. Les conflits d'intérêts, les querelles, les désaccords, la domination d'une personne sur une autre, la lutte de pouvoir expriment ces intérêts contraires. Si cette opposition d'intérêts n'est pas traitée, elle peut entraîner un conflit ouvert, avec son cortège de dommages et de réparation coûteuse. Les conflits d'intérêts, contrairement aux conflits d'idées, sont rarement pacifiques. Quand les négociations et les tentatives de rapprochement échouent, les adversaires décident de s'affronter physiquement. Ils luttent pour renverser la situation à leur avantage, ou du moins changer la donne. C'est le propre de tous les affrontements physiques de rompre les relations diplomatiques, de quitter la table des négociations, et d'aller chercher sur le champ de bataille de nouveaux rapports de force.²

2.1.3. Les origines des conflits :

Selon PASTOR (P) et BREARD (R)³, les origines des conflits sont très nombreuses. Nous présenterons celles qui apparaissent le plus souvent dans les organisations. Certaines origines sont internes au fonctionnement intellectuel de l'individu, d'autres naissent du fait même des relations interpersonnelles et des enjeux du pouvoir, d'autres encore relèvent de problèmes organisationnels.

¹ <http://modules.ontarioschooltrustees.org/files/fr-m8.pdf>.

² PASTOR (P) et BREARD (R) : *Gestion des conflits : La communication à l'épreuve*, éditions LIAISONS, Paris, 2002, p.13

³ Ibid., pp. 20-22.

Les points de départ des conflits sont de diverses natures :

2.1.3.1. De nature économique :

Nous avons vu récemment des conflits naître parce que des entreprises refaisaient des bénéfices substantiels sans en distribuer une part à leur personnel. Le personnel avait accepté pendant les périodes difficiles des sacrifices sur ses revenus, et il trouvait normal, au moment où les choses allaient mieux, de recueillir les fruits de croissance.

2.1.3.2. De nature sociale :

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

2.1.3.3. De nature technologique :

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

2.1.3.4. De nature psychologique :

Outre conflits de personnes que nous avons évoqués, il existe dans de nombreuses entreprises des conflits liés à l'âge. D'un côté ceux qui disposent d'une certaine expérience et qui s'y appuient parfois à juste raison, de l'autre des employés plus jeunes qui voudraient mettre en route de nouvelles pratiques, tout en «*dépoussiérant*» l'entreprise, dans la précipitation. C'est l'affrontement entre anciens et nouveaux, l'affrontement des pratiques établies, rodées, quelquefois dépassées mais «*instituées*», et des pratiques novatrices qui ne cherchent pas toujours à tirer parti de l'expérience acquise.

2.1.4. Les composantes du conflit :

Selon CORMIER, (S)¹ dans son ouvrage «*dénuier les conflits relationnels en milieu de travail*» a défini trois composantes du conflit comme suit :

2.1.4.1. L'objet du conflit :

Dans le milieu de travail, l'objet du conflit interpersonnel concerne la tâche elle-même ou le processus selon lequel la tâche est réalisée. Toutes les idées ou les opinions relatives à la tâche peuvent être objets de conflit. Par ailleurs, la manière dont la tâche doit être accomplie peut aussi devenir conflictuelle ; c'est ce qu'on appelle les conflits de processus. Les conflits de processus dégèrent plus facilement en conflits personnalisés que les conflits davantage centrés sur la tâche elle-même ; en effet, les conflits liés aux processus touchent plus directement les habiletés et les styles personnels de communication ainsi que les relations de pouvoir. Les questions suivantes témoignent de cet aspect des conflits : *Comment doit-on procéder ? Qui est responsable de quoi ? Qu'est-ce qui doit être délégué et à qui ? Comment s'exerce le contrôle ? À qui doit-on rendre des comptes ? À quelle fréquence ?*

Les réponses à ces questions concernent donc plus directement les identités au travail des collaborateurs.

Qu'il s'agisse du contenu de la tâche elle-même ou du processus nécessaire à son accomplissement, cette composante est l'objet officiel de la mécontente ou de nombreux accrochages : absences, retards, établissement des priorités, performance, méthodes de travail, partage des tâches, degré d'autonomie, responsabilités, etc.

Les discussions portant sur les valeurs ou l'idéologie risquent souvent de se transformer en conflit. En effet, les valeurs et l'idéologie constituent une part importante de l'identité personnelle. Dès lors, contester ou rejeter les valeurs de quelqu'un risque de mettre en cause son identité et, par conséquent, contribue à fragiliser la relation avec cette personne. C'est pourquoi les conflits interpersonnels semblent plus nombreux dans les secteurs d'activité où des idéologies fortes sous-tendent les interventions, comme ceux de l'éducation et de la santé.

¹CORMIER Solange : *Dénuier les conflits relationnels en milieu de travail*, presse de l'université du Québec, canada, 2004, pp.10-11.

2.1.4.2. Le pouvoir :

Le pouvoir donne lieu à des réactions mitigées ; il séduit et il effraie tout à la fois. Le pouvoir est souvent associé à l'idée de force, de contrôle, d'intimidation et de manipulation. Vu sous cet angle, il provoque souvent des réactions négatives.

Cependant, on peut envisager le pouvoir dans une autre perspective : celle de l'autonomie. Dans cette optique, le pouvoir correspond à la prise en charge de sa vie de façon responsable, autonome et lucide. À cette fin, le pouvoir se définit comme l'habileté à obtenir ce que l'on veut dans l'environnement, compte tenu de ce qui est disponible.

Sous cet angle, le pouvoir est vu comme une disposition personnelle impliquant que chaque personne est entièrement responsable de l'atteinte de ses objectifs. Le pouvoir, alors, n'apparaît pas comme une fin en soi, mais comme un processus conduisant à l'obtention de résultats valorisés. Par conséquent, la première étape sur la route du pouvoir personnel consiste à savoir précisément ce que l'on veut. Un deuxième élément du pouvoir personnel implique que l'exercice efficace du pouvoir n'est possible que si l'on possède une connaissance juste de l'environnement.

2.1.4.3. L'émotion :

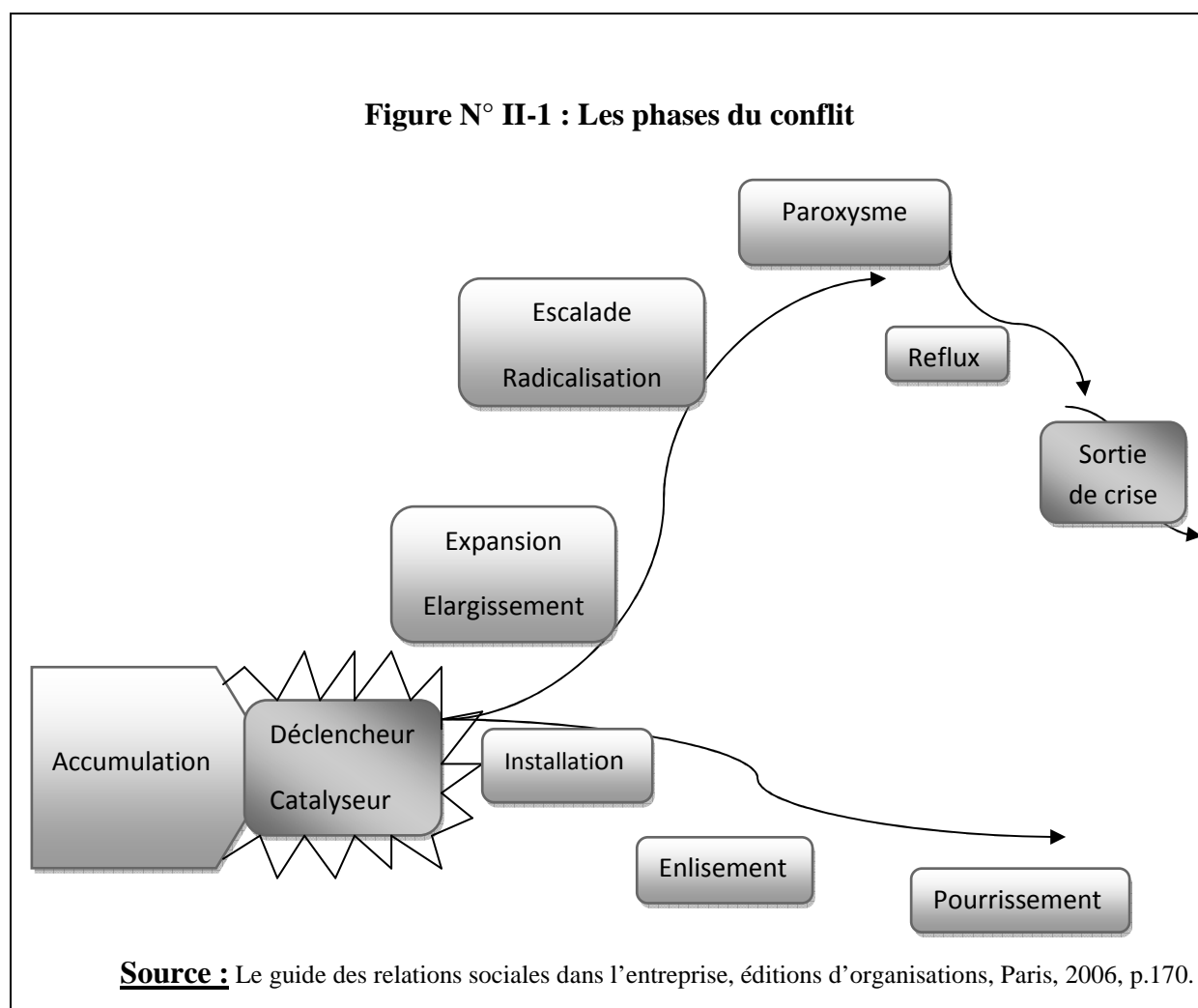
Les dimensions affectives, émotionnelles et irrationnelles sont toujours présentes, à divers degrés, dans les conflits interpersonnels. Dès lors, il arrive que l'objet du conflit, bien que réel, ne soit que le symptôme d'un fort conflit émotif. Dans le langage courant, on parle, à tort d'ailleurs, de conflit de personnalité. À tort, puisque les personnalités différentes ou opposées peuvent donner lieu aussi bien à l'attraction réciproque qu'à l'antipathie. Il arrive, assez souvent, que d'anciens bons amis soient, à présent, des ennemis irréductibles. Par ailleurs, quand deux personnes sont incapables de régler le différend qui les oppose, elles deviennent hostiles à tout ce que fait l'autre, ce qui les amène à croire que c'est sa personnalité qui est insupportable.

Les conflits qui sont en rapport avec l'identité personnelle ou collective, l'image de soi, l'estime de soi, le système de valeurs et l'idéologie, sont aussi très chargés. Les comportements perçus comme une atteinte à l'identité professionnelle engendrent des réactions très intenses.

De plus, se retrouver en situation de conflit est, en soi, anxiogène. Cette anxiété est reliée aux peurs inconscientes d'être envahi et détruit par l'agressivité de l'autre ou d'être soi-même tellement en colère et agressif qu'on pourrait détruire l'autre.

2.1.5. Les différentes phases du conflit :

Selon LANDIER, (H)¹, dans son ouvrage «*Le guide des relations sociales dans l'entreprise*» le schéma ci-dessous représente la dynamique de développement d'un conflit social, dès lors que celui-ci n'a pas pu être évité ou que la direction a jugé préférable de laisser s'exprimer ainsi un différend dont l'existence était connue et polluait durablement les relations de travail. Quelle que soit leur diversité, les conflits se caractérisent par une succession de phases qui sont le plus souvent aisément identifiables.



¹ LANDIER Hubert : *Le guide des relations sociales dans l'entreprise*, éditions d'organisations, Paris, 2006, pp.170-183.

Dans ce schéma, on remarque sept phases de conflit :

- la phase d'accumulation des tensions, durant laquelle les éléments profonds du conflit se mettent en place ;
- le déclenchement proprement dit à partir d'un événement inopiné ou d'une revendication particulière qui a pour effet de catalyser les énergies et de les polariser vers un objectif commun ou contre un bouc émissaire ;
- la phase d'installation du conflit, assez courte, durant laquelle les hésitations sont surmontées, les plus déterminés prenant le leadership ;
- la phase de développement, qui se traduit par un élargissement du conflit, géographique ou catégoriel, ou au contraire par son enlisement ;
- la radicalisation du conflit sous forme d'actions violentes, illicites ou inhabituelles qui, en fonction de la façon dont elle sera gérée, débouche ou non sur une sortie de crise ;
- le reflux et la sortie de conflit sous diverses formes (négociation de fin de conflit, reprise unilatérale du travail, pourrissement, etc.) ;
- la période post-conflit.

On commence par la première phase, la phase d'accumulation des tensions :

2.1.5.1. La phase d'accumulation des tensions :

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

Cette phase est souvent initiée par la rupture d'un équilibre préexistant. Les changements de personnes, la transformation de l'environnement entraînant de nouvelles contraintes, la sortie d'une période économique difficile, les modifications de l'organisation, constituent autant de ruptures qui peuvent engendrer un syndrome conflictuel.

Des comportements, des faits, des irritants que l'on jugeait jusque-là anodins ou que l'on supportait en silence, prennent alors aux yeux des salariés une nouvelle signification.

Inquiétude, spéculation et faits réels s'entremêlent pour tisser un écheveau qui finit par rendre insupportable la continuation de la situation existante.

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

2.1.5.2. Le déclenchement du conflit :

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

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

2.1.5.3. La phase d'installation du conflit :

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

2.1.5.4. La phase de développement du conflit :

Pour les syndicalistes se pose la question de l'animation de la grève. En effet, dans une logique de rapport de forces, la cohésion des grévistes est essentielle. Cette cohésion s'obtient, soit de manière autoritaire, compte tenu du charisme du ou des leaders, soit d'une manière plus participative, dans le cadre d'assemblées générales. La dynamique du conflit repose essentiellement sur le désir d'atteindre des buts communs dans le cadre d'une action

collective, action collective qui est déjà en soi une source de satisfaction. L'art du leader réside ainsi dans sa capacité à :

- fédérer les énergies autour de quelques objectifs communs en magnifiant le rôle des grévistes, les ralliements, les manifestations de solidarité ;
- valoriser les concessions, réelles ou supposées de la direction, en discréditant les faiblesses observées chez l'adversaire, en stigmatisant ses initiatives et en cherchant à démontrer leur inefficacité ;
- développer une agressivité nuancée en direction des forces réputées hostiles au mouvement (encadrement, non-grévistes, personnalités du comité de direction, directeur, syndicaliste nonengagé, etc.) ;
- créer une ambiance, un climat convivial et festif, qui renforcera les liens et favorisera le rapprochement entre les personnes ;
- simplifier les conditions à réunir pour obtenir un succès, de façon à crédibiliser le mouvement engagé et à endiguer toute interrogation parmi les grévistes sur la marche à suivre.

2.1.5.5. La radicalisation ou l'escalade :

L'escalade qui va mener au paroxysme du conflit survient lorsque les grévistes perdent confiance dans l'efficacité des formes d'action qu'ils ont menées jusqu'alors, sentent la lassitude s'emparer d'une partie d'entre eux, ou lorsqu'ils cherchent à réagir à des initiatives de la direction qui entament les moyens de pression dont ils disposent. Elle peut être parfois le fait de la direction de l'entreprise en vue de déloger les grévistes d'une position de force. Dans ce cas, elle est souvent mal comprise par l'opinion publique interne et externe à l'entreprise. Le but de l'escalade est d'écourter le conflit en forçant la décision par une action unilatérale d'une autre nature.

2.1.5.6. Le reflux et la sortie de conflit :

Dans la phase de reflux, le risque majeur est d'être confronté à des logiques de fuite en avant qui peuvent déboucher sur des incidents graves, sur un rebondissement du conflit ou sur une sortie de conflit longue et pénible qui laissera ensuite des séquelles importantes à l'issue des événements. La fuite en avant peut être provoquée par l'enfermement des grévistes dans une situation d'où ils ne perçoivent plus d'issue possible, par le sentiment d'avoir beaucoup

investi dans le conflit et de «*ne plus rien avoir à perdre*» ou tout simplement par la crainte de l'humiliation. Que la fin de conflit fasse ou non l'objet d'une négociation, il est toujours de l'intérêt bien compris de l'entreprise de laisser des portes de sortie à ses interlocuteurs et de ne pas spéculer sur des dimensions qui mettraient en jeu leur fierté et leur dignité.

C'est évidemment dans la phase de reflux que les conditions sont réunies pour une négociation favorable. La pression du temps, qui est alors décisive, joue dans un sens propice à la recherche et à l'acceptation d'un compromis.

2.1.5.7. La période post-conflit :

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

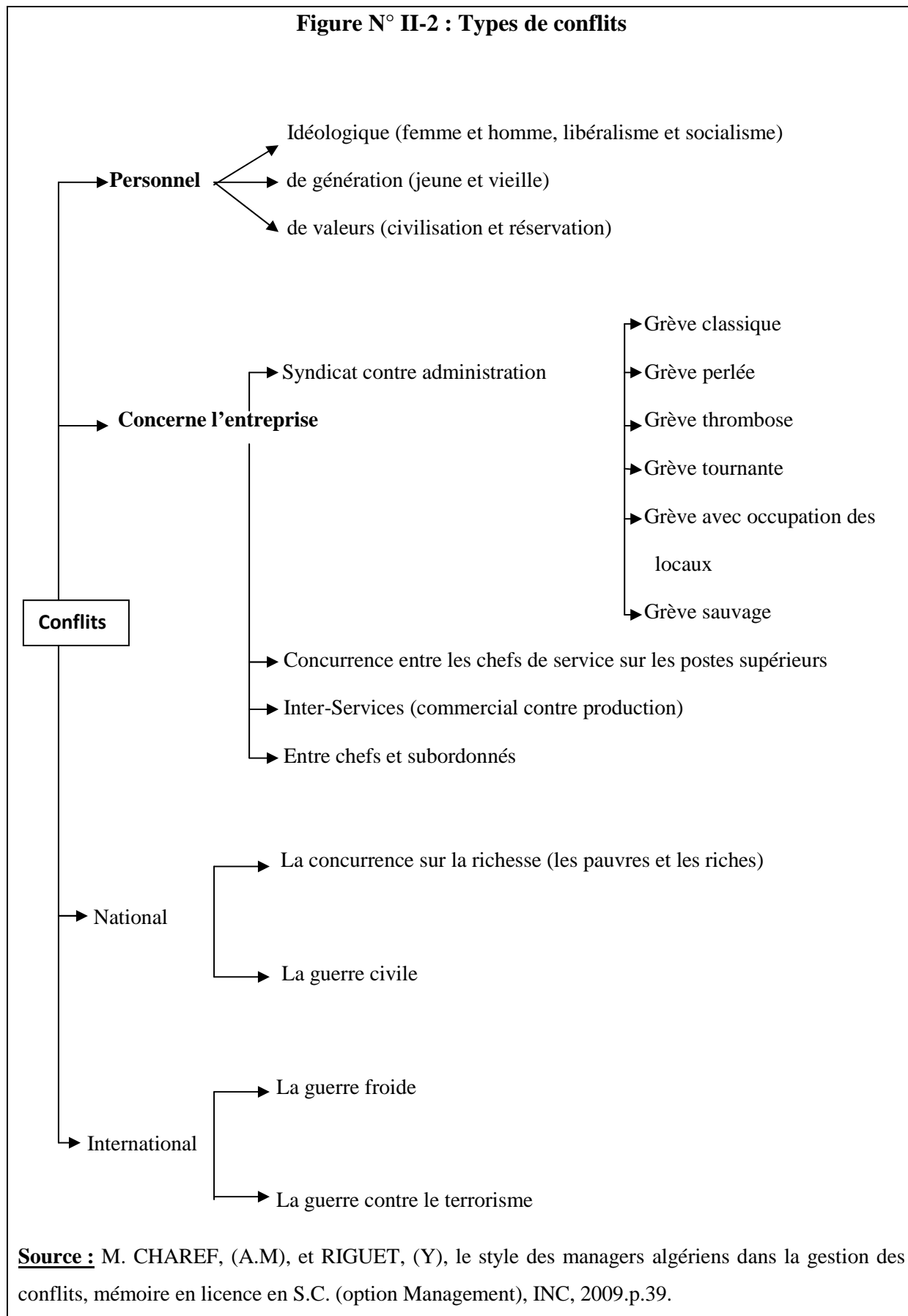
- la grève ne doit pas s'instaurer comme le mode habituel et efficace de traitement des problèmes et des dysfonctionnements ;
- les problèmes de fond qui sont sous-jacents aux tensions doivent faire l'objet d'un traitement approfondi, et il convient de proposer des solutions même si elles ne sont pas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

Enfin, le conflit lui-même doit faire l'objet d'une analyse fine. La cellule de gestion de crise doit passer au crible son action, la façon dont a été gérée la situation et réagir aux situations délicates en s'aidant du regard d'observateurs judicieux.

2.1.6. Typologie des conflits :

Pour mieux comprendre les conflits, il est nécessaire de connaître les types de conflits. D'une manière générale, on peut illustrer les différents types dans le schéma suivant :

Figure N° II-2 : Types de conflits



Source : M. CHAREF, (A.M), et RIGUET, (Y), le style des managers algériens dans la gestion des conflits, mémoire en licence en S.C. (option Management), INC, 2009.p.39.

En plus, BERNARD, (C)¹, considère que les conflits peuvent être hiérarchisés sous trois typologies : par localisation, par nature, par niveau et par orientation :

2.1.6.1. Typologies par localisation :

La difficulté majeure, ici, consiste à déterminer avec précision les limites ou les frontières de l'entreprise. Rachats, fusions, filiations, diversifications, sous-traitance, recours à l'intérim, etc., brouillent considérablement les cartes. Il devient souvent extrêmement difficile, voir impossible aux yeux d'un profane, de distinguer entre le «*in*» et le «*out*».

Pour simplifier l'analyse, au risque de choquer certains puristes, nous ne retiendrons que la localisation géographique comme critère d'appartenance à l'entreprise, considérée comme entité psychosociologique et organisationnelle-homogène, pertinente du point de vue qui nous intéresse ici, à savoir celui des conflits. Nous justifions ce choix par le fait qu'un conflit, dans sa nature et son intensité, dépend en premier lieu de la distance qui sépare les protagonistes, la distance géographique induisant –mais pas toujours– la distance psychologique.

Quelles que soit les causes et les évolutions d'un conflit, il est toujours, en dernière analyse, «*mis en scène*» par les individus isolés ou regroupés en factions. C'est pourquoi il nous semble relativement légitime de retenir la notion de site comme fondement de la problématique des conflits. En d'autres termes, deux établissements appartenant à la même entreprise, définie d'un point de vue juridique et/ou économique, ne constituent pas pour autant entité unique du point de vue qui nous intéresse.

La réalité vécue, celle qui conditionne le type et le niveau de conflictualité, n'a que faire des définitions abstraites. C'est pourquoi nous proposons de ne retenir que deux catégories de conflits liées à la localisation : les conflits intra-organisationnels, qui surgissent sur un même site, et les conflits inter-organisationnels, qui mettent en cause deux ou plusieurs organisations distinctes. Dire ensuite que les conflits sont organisationnels (intra ou inter) relève quelque peu de la tautologie.

Une entreprise est un groupe secondaire par essence. Il est créé et structuré en vue d'atteindre un certain objectif. Il présente donc une architecture des postes et des fonctions qui n'est pas, par nature, génératrice de conflits, mais qui en constitue en quelque sorte de décor. Seule la conduite des hommes dans leurs rôles respectifs peut les amener à des tensions et des

¹ BREARD, (Compère) : *Régulation des conflits au travail*, éditions d'organisation, Paris, 2002, p.155.

affrontements. C'est pourquoi nous ne retiendrons pas comme catégorie spécifique des conflits ceux qui peuvent être attribués, en première analyse, à l'organisation elle-même.

La structure formelle peut décréter que B sera le subordonné de A ; cela n'implique en rien ni que ce lien soit facteur de conflit, ni même que la distribution du pouvoir ainsi définie soit nécessairement remise en question. Du point de vue qui nous intéresse, tout va dépendre de la manière dont A et B se comporteront dans le cadre de leurs attributions. A savoir la manière dont A exercera son pouvoir (et les modalités sont multiples...), et celle dont B l'acceptera.

A côté de la structure formelle se développe inévitablement une structure informelle de substitution qui découle des comportements réels des différents acteurs au sein de l'organisation.

La structure formelle peut être vue comme une coquille vide. L'important est la substance humaine que les salariés vont y développer. Les statuts, par eux même, sont internes. Seuls les hommes ont la capacité d'être en désaccord et de s'affronter. L'analyse doit s'efforcer de mettre en évidence les dysharmonies, les distorsions qui peuvent se produire entre le système de statuts et de rôles préconisé par la structure formelle d'une part, et celui qui est réellement mis en œuvre par les salariés d'autre part. C'est l'existence éventuelle d'un écart entre les deux qui pourra conduire à un début d'explication, et ce faisant, de solution. Affirmer que l'organisation peut induire des conflits est une évidence.

Le tout est de savoir ce qu'on sous-entend par organisation. Si on la réduit à sa simple expression officielle et formelle, alors on se prive d'emblée de toute possibilité d'analyse et d'action.

En résumé, nous suggérons de retenir une première dichotomie selon le site : les conflits sur site unique (intra-organisation ou intra-sites), et les conflits sur sites multiples (inter-organisationnels ou inter-sites).

2.1.6.2. Typologie par nature :

Les conflits par nature peuvent porter sur les objectifs à atteindre, les idées ou les conceptions à mettre en œuvre, ou sur les émotions et les sentiments à partager. Un conflit implique nécessairement une relation entre deux éléments, A et B, qui présentent soit «*un désaccord, une contradiction ou une incompatibilité*».

TABLEAU N° II-1 : Les phases du conflit

| | Intra-organisationnel | Inter-organisationnel |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Conflit d'objectifs | A | D |
| Conflit cognitif | B | E |
| Conflit affectif | C | F |

Source : BERNARD, (Compère), Op.cit., P117.

A : «situation dans laquelle les buts ou les issues préférés par les parties semblent être incompatibles»

B : «situation dans laquelle les idées ou les pensées respectives des parties sont perçues comme incompatibles»

C : «situation dans laquelle les sentiments ou émotions respectives des parties sont incompatibles»

Les catégories D, E et F sont identiques, mais concernent des conflits qui se produisent entre des parties qui n'appartiennent pas à la même organisation¹.

Conflits d'objectifs : les objectifs d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de la partie adverse.

Conflits cognitifs : les opinions, les croyances, les valeurs d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec celles de la partie adverse.

Conflits affectifs : les sentiments et les émotions d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de la partie adverse².

2.1.6.3. Typologie par niveau :

Il est également possible de classer les conflits selon le niveau auquel ils se produisent. Il existerait ainsi 05 niveaux principaux de conflits intra-organisationnels, auxquels il faut ajouter un sixième niveau, celui des conflits inter-organisationnels.

¹ BERNARD, (Compère), Op.cit, p.117.

² BERRARD, (R) et PASTOR, (P), Op.cit., p.22

Tableau N°II-02 : Typologie des conflits selon le niveau

| | Intra-organisationnel | Inter-organisationnel |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Intra-personnel (I1/I1) | 1 | |
| Inter-personnel (I1/I2) | 2 | 6 |
| Intra-groupe (G1) | 3 | |
| Inter-groupe (G/G2) | 4 | 7 |
| Individu/groupe (I/G) | 5 | 8 |

Source : BERNARD,(Compère), Op.cit, p.118

1-Intra-personnel : «*Moi contre moi*».situation de dilemme ».

2-Inter-personnel : «*Moi contre lui, lui contre moi, lui contre lui*». Deux ou plusieurs personnes se perçoivent en opposition.

3-Intra-groupe : «*Nous contre nous*». Situation de conflit au sein d'un groupe primaire (groupe spontané informel).

4-Inter-groupe : «*Nous contre eux*». Groupe primaire contre groupe primaire.

2.1.6.4. Typologie par orientation :

Il reste à évoquer une dernière dimension de la conflictualité, celle de l'orientation. Nous entendons par là le fait que l'antagonisme puisse mettre aux prises soit deux protagonistes (individus et/ou groupes) de même niveau hiérarchique (conflit vertical ou hiérarchique), soit deux protagonistes de niveau équivalent (conflit horizontal ou latéral), soit enfin qu'il s'agisse d'une scission au sein d'un groupe.

2.2. La gestion des conflits :

Parler de la gestion des conflits sociaux au sein d'une entreprise, c'est assurer la veille sociale afin d'être prêt à réfléchir des solutions au cours des trois situations qu'on peut les distinguer ; la première d'entre elles c'est la préparation à la gestion d'une situation de crise sociale, la deuxième c'est la préparation à la gestion au moment du conflit et la troisième c'est la gestion de l'après conflit.

Tout d'abord nous essayons de répondre à la question «*qu'est ce que signifie la gestion avant conflit ?*»

2.2.1. La gestion avant conflit :

Gérer avant le conflit, c'est être en mesure à se préparer à la gestion d'une crise sociale. Selon LGALENS, (J) et LOIGNON, (C)¹, la préparation à la gestion d'une crise dépend de :

2.2.1.1 Se préparer à la gestion d'une crise sociale :

La préparation à la gestion d'une crise sociale dépend de trois stratégies essentielles ; assurer, observer et contrôler la veille sociale pour distinguer les points de faiblesses et se régulariser face aux exigences.

➤ Contrôle, observation et veille sociale :

La veille sociale peut avoir deux volets : externes et internes. La veille sociale externe s'apparente dans son domaine à la veille scientifique, technique ou concurrentielle dans d'autres domaines. Elle concerne essentiellement l'environnement social : les évolutions sociologiques, les configurations spécifiques aux bassins d'emploi locaux, les positions politiques des grandes centrales syndicales ou des partis concernant les réformes de l'entreprise.

L'idée de la veille sociale semble d'être celle d'une «*conflictualité latente*» dont les symptômes devraient être détectés le plus tôt possible : absentéisme, roulement du personnel, non-qualité, conditions de travail, accident du travail, gestion des crises sociales, décentralisation des tâches ...etc.

¹ LGALENS, (J) et LOIGNON, (C), Op.cit, p.13.

L'idée selon laquelle le système d'information, l'interprétation des données sociales et l'analyse des pratiques doivent être exclusivement orientés vers la détection des facteurs de conflictualités n'est pas celle qui sous-tend l'observation sociale. L'observation sociale cherche à comprendre la complexité du fonctionnement organisationnel, particulièrement dans sa dimension sociale, c'est-à-dire qu'elle privilégie le vaste domaine du comportement de l'homme et des groupes de travail.

Différente de la veille sociale, l'observation sociale présente, en revanche, une zone de recouvrement avec les intentions du contrôle de gestion et en particulier du contrôle de gestion sociale. Le contrôle de gestion dans sa vision la plus moderne, envisage le passage du «*contrôle des choses au contrôle des hommes*» c'est-à-dire au contrôle de gestion des activités et des hommes qui les aiment.

Il existe trois objectifs concernant le contrôle de gestion sociale :

- Concevoir, mettre en place et animer un système d'information (bases de données, tableaux de bord sociaux...)
- Conduire des analyses économiques ou socio-économiques (évaluation de masse salariale de la performance...)
- Traduire en objectifs, en prévisions, en décisions les positions issues des analyses sociales.

Le système de contrôle, d'observation et veille sociale, sont que des stratégies apaisantes sur les tensions. Il arrive souvent que l'entreprise ne puisse pas assurer le tout en même temps, à ce sens son climat social va connaître des crises qui donnent naissance à des situations conflictuelles. Face à ces situations l'entreprise doit se préparer à la gestion des crises sociales, pour éliminer le risque du conflit.

2.2.2. La gestion au moment du conflit :

Une fois le repérage des conflits réalisé et le diagnostic formulé, «*reste*», si l'on peut dire, à proposer des stratégies, des méthodes, voire des outils de gestion et/ou de résolution des conflits et introduire des politiques de l'intensité de la situation. Il nous semble utile de préciser qu'en la matière, trois cas de figure peuvent -et doivent- être distingués :

- Soit le conflit fait partie du passé et l'analyse-utile se fait alors rétrospective (au moment du conflit).

- Soit le conflit est en cours, et il s'agit d'intervenir «à chaud» (en cours de conflit).
- Soit les responsables cherchent à éviter la survenue ou le renouvellement d'un conflit, et le travail devient alors prospectif (avant conflit).

Il va de soi que si le travail analytique reste peu sensible du fait qu'on se trouve dans l'un ou l'autre cas, l'action, quant à elle, en reste fortement tributaire. Selon la situation, elle peut être de nature curative ou prophylactique, ce qui en change totalement la nature.

Ce qui change surtout, c'est le caractère d'urgence et d'acuité qui peut varier considérablement. Mais dans tous les cas, l'objectif ultime reste de préserver le niveau de performance global de l'entreprise, mesuré par les indices économiques classiques tels que production, productivité, respect des délais, etc. Cette notion est essentielle car, contrairement à l'approche psychosociologique classique, il ne s'agit pas dans l'entreprise de vouloir à tout prix instaurer une société pacifique, où les sources de conflit seraient systématiquement éradiquées.

On peut même dire, sans vouloir manier le paradoxe, qu'un niveau minimum de conflictualité peut s'avérer positif pour l'entreprise et les hommes qui y travaillent. Une saine émulation, une compétition «à la régulière», peuvent être des moteurs puissants de performance collective.

La diversité qui consiste en la divergence d'objectifs, de convictions ou de sentiments, joue un rôle important dans la proposition d'idée. La culture d'entreprise ne doit pas être imposée d'en haut. Elle se construit tous les jours à partir des réalités et de la manière dont les salariés les assimilent et les vivent. Tout comme pour la société globale.

Le véritable travail, et la responsabilité fondamentale des dirigeants, consiste à fixer des règles du jeu acceptables et si possible négociées, afin que chacun puisse définir sa stratégie personnelle et celle du groupe auquel il appartient. Il faut donc envisager la gestion des conflits comme une fonction de régulation, et non comme une fonction disciplinaire.

Pour y parvenir, deux méthodes sont à privilégier, en fonction de la situation rencontrée et des objectifs poursuivis.

2.2.2.1. Les méthodes structurelles :

Avant de procéder à régulation le manager de l'entreprise doit réfléchir des stratégies pour atteindre les objectifs fixés par les deux niveaux et réaliser l'équilibre gagnant-gagnant.

➤ **La prévalence de la hiérarchie :**

Il s'agit soit de réaffirmer une autorité formelle quelque peu émoussée au fil du temps ou mise en question à l'occasion d'un évènement particulier, soit pour un supérieur hiérarchique de trancher entre des positions discordantes de ses subordonnés.

➤ **La dissociation :**

Cette seconde méthode consiste à déparer ce qui ne peut coexister. Qu'il s'agisse de personnes ou de départements, le principe reste le même : rompre le lien d'interdépendance qui «*unit*» les deux parties.

➤ **L'intégration au sein d'une unité plus vaste :**

C'est la démarche inverse de la dissociation. Il ne faut toutefois jamais oublier que l'ensemble ultime d'une organisation doit être l'organisation elle-même. Tout est alors question de taille.

2.2.2.2. Les méthodes médiationnelles :

Il ne s'agit plus ici d'intervenir sur la structure et l'organisation, donc sur l'organigramme, pour résoudre des situations conflictuelles. Les méthodes «*médiationnelles*» font références aux attitudes, aux conduites et aux procédures mises en œuvre pour «*brasser*» l'information afin de dégager pour chacune des parties un bénéfice mesurable dans la collaboration ou la négociation. Le «*jeu*» consiste alors, à partir d'une situation où personne n'est véritablement gagnant, ni l'organisation prise dans sa globalité, ni chacune des parties en présence, de mettre en place une démarche et des procédures pour aboutir, après le recours à l'une des méthodes médiationnelles, à un résultat gagnant-gagnant.

Trois registres sont essentiellement sollicités : le registre rationnel, celui des données objectives et de l'information, le registre du pouvoir et de son équilibre et le registre des émotions et des susceptibilités.

- **Le registre rationnel :**

Est celui de l'information objective. Chacun sait que beaucoup de conflits découlent d'un mal entendu, lui même résultat d'une mauvaise interprétation de la situation ou de lacunes dans l'information de l'une ou l'autre partie. Il s'agit donc de rendre cette information également accessible à tous et qu'elle soit totalement partagée. Ceci suppose bien évidemment la présence simultanée des protagonistes en un même lieu, afin de pouvoir procéder à tous les ajustements et les mises au point nécessaires le plus rapidement possible. La résolution des conflits suppose pour le moins que tout le monde partage la même information objective. Ceci n'évite pas les différences d'appréciation, mais a au moins le mérite de supprimer les malentendus.

- **Le registre du pouvoir :**

Quant à lui, met en jeu les luttes d'influences éventuelles entre deux ou plusieurs parties. Il peut s'agir de rivalités inter-individuelles ou inter-départements. Nous sommes là au cœur de la structure informelle qui, si on n'y prend garde, a toujours tendance à se substituer à la structure institutionnelle.

De deux choses l'une : ou bien la structure informelle qui cherche à se mettre en place apparaît infondée, illégitime et parasitaire. Et il faut la combattre en réaffirmant la prévalence de la hiérarchie et de l'organisation institutionnelles, ou bien elle correspond à une réalité fonctionnelle justifiée, et il faut alors modifier la structure formelle afin qu'elle prenne en compte cette nouvelle réalité. Nous revenons alors à une méthode structurelle. Ceci démontre qu'il n'y a aucune incompatibilité entre les deux méthodes, mais bien une complémentaire.

- **Le registre émotionnel :**

Enfin, renvoie aux zones socio-affectives de la vie collectives. En deçà de la raison et du pouvoir, il est le siège des sympathies et des antipathies, des affinités et répulsions. Ni la collaboration, ni la négociation ne semblent en mesure de traiter les conflits à ce niveau. Il faut se résigner à admettre qu'il s'agit là d'un mal nécessaire dans la vie en communauté. L'entreprise n'est pas le lieu où traiter ces problèmes. Ce n'est pas non plus sa fonction.

Tout ce que peut faire un manager, c'est éviter que ce niveau n'envahisse la sphère opérationnelle. Il s'agit donc de contenir ces manifestations dans les limites étroites,

compatibles avec le bon fonctionnement de l'organisation et la réalisation des objectifs économiques.

➤ **La collaboration :**

Il s'agit de prévaloir, au-delà de tous les antagonismes, un esprit de coopération. L'entreprise est l'un des lieux où le paradoxe est permanent : elle représente, par essence, l'un des champs clos où s'affrontent les intérêts contradictoires, les rivalités personnelles, les antagonismes de clan ou de catégorie. Nous l'avons déjà dit, vouloir instituer une entreprise pacifiée n'est ni réaliste, ni même souhaitable. Tout l'art des managers consiste à faire émerger un méta projet qui transcende les divergences de toutes sortes. Le service à la clientèle (qualité, prix, respect des délais) peut servir d'élément fédérateur. Cela suppose non seulement de formaliser certains principes, mais aussi, et peut-être surtout, de mettre en place les procédures et les moyens concrets pour les rendre opérationnels. La culture du «*client roi*» demande à être objectivée jour après jour. Démarche de certification qualité, réunions fréquentes de synthèse et d'organisation, politiques de rémunération stimulante, gestion des carrières..., c'est toute la fonction ressources humaines qui doit être mobilisée.

➤ **La négociation :**

Il s'agit d'une démarche plus naturelle que la coopération. En fait, nous négocions tous et à tous moments sans le savoir. La vie est ainsi faite de petit compromis juxtaposés qui finissent par produire un mode de vie et de fonctionnement finalement acceptable. L'entreprise n'échappe pas à cette règle. La négociation représente le mode de régulation le plus spontané et le plus efficace. C'est la petite goutte d'huile qui permet à la machine de tourner. Cette négociation est permanente et opère à tous les niveaux. Au sein de cette méthode on peut en distinguer deux modalités principales ; la négociation distributive et la négociation intégrative.

Ce qui nous intéresse dans notre cas c'est les deux concepts de négociation au cœur du conflit ; la négociation réaliste et la négociation irréaliste.

❖ **La négociation irréaliste :**

Cette négociation est basée sur la guerre des positions. Elle engendre fortement, voire exclusivement, la personnalité et l'identité des protagonistes. Un protagoniste affronte en face à face son adversaire et veut le faire plier. Il veut vaincre, gagner, être le plus fort, c'est le cas de marchandage entre un vendeur et un acheteur. Ils partent tous les deux de positions

extrêmes (irréalistes), l'un en demandant un prix beaucoup trop élevé pour un objet, l'autre en proposant une somme manifestement trop basse. S'ils parviennent à réaliser la vente, c'est en perdant le moins possible : ils auront l'impression, au mieux, de ne pas s'être fait "rouler".

Cette stratégie perdant-perdant présente plusieurs désavantages :

- D'abord, une fois que l'on est campé sur ses positions, on est tenté de renforcer sous les attaques de l'adversaire et, donc, de s'enfermer encore plus dans l'irrationnel ;
- Deuxièmement, baisser ses prétentions au cours d'une négociation peut être perçu comme un aveu de faiblesses très gênant, parce qu'on risque ainsi de perdre la face ;
- Ensuite, à conditions qu'ils se mettent d'accord, les protagonistes ne seront pas certains de ne s'être fait léser, au bout du compte, parce qu'il n'y a aucune objectivité dans la transaction qu'ils ont menée ;
- Autre conséquence fâcheuse découlant de la précédente, leurs futures relations seront entachées de doute, de méfiance, de crispation et d'encore plus de rigidité.
- Enfin, puisqu'ils sont partis, au tout début de la négociation, sur des positions extrêmes et définies. Ils n'ont pas pu avancer d'un centimètre dans la compréhension des enjeux qui les opposent et de leurs intérêts réciproques. Ils se sont butés et se sont enfermés dans une logique de guerre de retranchement. Ils n'ont pas pu apprendre de nouvelles choses du fait même de la négociation¹.

❖ La négociation réaliste :

La négociation réaliste part du principe que le différend qui « oppose » les parties doit être traité comme un problème, qu'il s'agit de définir ensemble, dans un premier temps. Le premier accord réaliste porte sur la définition et la description commune du différend, des enjeux, et concrétise la reconnaissance réciproque des intérêts de chacun. En fait, c'est reconnaître une légitimité à l'adversaire.

La négociation réaliste est donc un apprentissage mutuel de l'autre, de ses intérêts, de ses besoins, de ses incertitudes, de ses craintes et de ses désirs. On n'attaque plus l'autre, on

¹ BREARD, (R) et PASTOR, (P), Op.cit, p.138.

l'invite à participer à une réflexion, à une recherche, presque à une vision commune d'un problème global qui dépasse la simple réalité de chacun. Admettons, par exemple, que A estime et prétende qu'il a été lésé par B. au début de la négociation et avant toute chose, B doit tenter de comprendre le point de vue de A. quelle est exactement l'importance du préjudice ? Peut-on le chiffrer ? Est-il moral, financier, matériel, culturel ? B peut faire un pas en mettant gracieusement des experts à disposition de A.

Au départ d'une négociation, il ne pas avoir de "bonne" position, de part et d'autre. Une position est une perception par nature subjective, figée et unilatérale. Elle est exprimée en valeur marchande, en superficie de territoire, en laps de temps, en moyens humains et matériels. Mais ces valeurs sont subjectives et n'ont aucune réalité objective pour adversaire¹.

Les spécialistes en matière ajoutent quatre méthodes appropriées au moment de développement du conflit, ces méthodes peuvent être résumées en :

➤ **Evitement :**

Consiste à éviter le conflit ou ce qui pourrait le créer. Cela revient à nier la réalité.

Cela peut permettre aux deux protagonistes de résoudre eux-mêmes leur différend en adultes ; pratiqué à grande échelle, il présente le risque de ne pas résoudre des questions importantes pour l'équipe.²

Les gens ont recours à cette stratégie quand ils ne veulent pas s'imposer ou quand ils veulent aider les autres à atteindre les objectifs. Cette méthode est utile si utilisée de manière parcimonieuse. Les gens gardent ainsi leur énergie pour des combats plus importants. Cette stratégie peut être nécessaire :

- Si le problème est dérisoire ;
- Quand il y a des solutions plus urgentes à trouver ;
- Lorsque le dirigeant ne tient aucun pouvoir et qu'il n'y a aucune possibilité de changer les choses ;
- Quand les risques de la confrontation sont plus importants que les bénéfices possibles.

¹ BREARD, (R) et PASTOR, (P), Op.cit, p.184.

² THEVENET (M) et DEJOUX (C) : *Fonction RH, Politique, Métiers et outils des RH*, édition PEARSON, Londres, 2007, p.372.

➤ **Adaptation :**

Dans ce cas, les gens s'effacent complètement, cèdent aux exigences des autres (même si celles-ci sont déraisonnables) et font tout leur possible pour contenter l'autre. C'est avec cette stratégie que les sentiments d'impuissance et de frustration sont les plus fréquents. Mais dans certaines situations, elle peut cependant porter ses fruits. Si par exemple vous voulez entrer rapidement dans les bonnes grâces de quelqu'un.

➤ **Rivalité :**

Rivalité est le contraire de concession. Les personnes qui appliquent cette stratégie refusent de céder et veulent à toute force avoir raison. La rivalité peut être le signe qu'une personne croit fortement en ses idées, mais pour suivre cette stratégie, il faut forcer les autres à éviter les conflits ou à s'adapter.

➤ **Compromission :**

Toutes les parties sont prêtes à mettre de l'eau dans leur vin pour parvenir ainsi à régler ensemble le conflit. Les compromis sont la stratégie la plus fréquente, car elle mène rapidement à une situation qui satisfait la plupart des gens.

La compromission est nécessaire :

- Quand les buts sont modérément importants, ou incompatibles ;
- Quand les parties sont un pouvoir similaire ;
- Quand la collaboration ne marche pas ;
- Quand la force ne marche pas.

➤ **La médiation :**

La médiation n'est pas simplement un outil mis à la disposition pour résoudre les conflits, c'est d'abord un concept philosophique à mettre en pratique pour créer ou restaurer des liens, enrichir concrètement «*la relation à l'autre*» et revivifier le tissu social de l'institution de ses membres. Il s'agit d'essayer d'avoir une action en amont dont la fonction est préventive. C'est pourquoi, parallèlement à l'action -sur le terrain- du médiateur qui va, à travers l'organisation d'échanges entre les personnes et les institutions, les aider à améliorer une relation ou régler un conflit.

➤ **La concertation :**

La concertation est l'action de se réunir pour trouver un accord par la discussion, agir de concret. Elle a pour objectif une prise de décision par membres du groupe qui ne soit pas autocratique, imposée d'en haut. Un autre objectif est de diminuer les tensions et le stress, notamment en réduisant les domaines d'incertitude. La concertation est très motivante parce qu'elle demande une participation active de chacun aux décisions¹.

➤ **La conciliation :**

La procédure de conciliation, peut être aménagée par les conventions collectives et présente parfois un caractère obligatoire avant même que le conflit soit affectif. La procédure légale consiste à porter les différends devant une commission tripartite composée de représentants des employés, de représentants des salariés et des pouvoirs publics. Ces commissions se tiennent au niveau national et international et peuvent être décentralisées au niveau départemental. La saisine de la commission est prévue à l'initiative de l'une ou l'autre des parties, qui sont tenues de comparaître sous peine d'amende une fois la commission convoquée. Le président suscite le débat entre les parties, constate des désaccords subsistants et les éléments d'accord issus des débats, bref, cette procédure consiste à chercher à remettre en présence des parties qui ne savent plus se parler afin qu'un échange constructif puisse se réinstaurer. La seule contrainte imposée consiste à y participer. Relativement lourde dans son formalisme, elle est peu opérationnelle en situation de conflit ouvert².

➤ **L'arbitrage :**

Si la conciliation et la médiation, n'aboutissent pas, il peut être fait recours à l'arbitrage. Celui-ci vise à faire trancher les différends par un tiers intervenant. L'accord des deux parties est nécessaire pour recourir à ce type de procédure, pour définir les modalités de choix de l'arbitre et le contenu de sa mission. L'arbitre doit disposer des moyens nécessaires à l'instruction du dossier et rend une décision dans les huit jours après qu'il est été saisi. Elle s'impose à tous la valeur d'accord. Si ce dispositif aboutit par la force des choses à une solution, il a par contre pour conséquence de déposséder totalement les grévistes comme les

¹ BREARD, (R) et PASTOR, (P), Op.cit, p.185.

² DANIEL LABRE, (Landier) : Prévenir et gérer les conflits sociaux dans l'entreprise, édition Liaisons, Paris, p.73.

directions d'entreprise de la maîtrise du règlement du conflit, de sorte qu'il peut engendrer des frustrations de part et d'autre. On que cette procédure doit pratiquement tombée en désuétude¹.

➤ **La coopération :**

Dans les organisations, il est évident que la plupart des individus souhaitent coopérée. Ils sentent confusément qu'une coopération consiste à unir ses efforts, pour la satisfaction de tous et pour être plus performant, collectivement. Au sein des organisations, certains modes de fonctionnement pernicieux sont générateurs de conflits : ils particularisent quelques unités, écartant ou marginalisant ainsi certains groupes. Les intérêts particuliers et les luttes pour le pouvoir prennent trop d'importance, et les acteurs ne parviennent pas à conjuguer leur effort. Lorsque ces intérêts sont inconciliables, un conflit éclate dont le différend touche aux valeurs ou aux buts communs du groupe. Celui-ci est fragilisé par -une menace réelle ou imaginaire- contre la sécurité du groupe, des intérêts économiques, des avantages politiques,..., une question de prestige, etc.

La coopération naît, lorsque les gains espérés pour un groupe le sont aussi pour les individus mais la coopération, même si elle apporte des résultats probants en matière de prévention des conflits, n'est pas une panacée².

➤ **La consultation intergroupe :**

Cette technique concerne la résolution de conflit entre plusieurs groupes travaillant dans une même entreprise. Ces groupes, pris dans une situation affective, sont prêts à travailler rapidement pour se sortir de cette situation.

Cette pratique permet à chaque groupe de se dégager du plan affectif et d'analyser plus objectivement la situation conflictuelle. Elle ne va peut-être pas tout résoudre d'un coup, mais elle facilitera le dialogue et la recherche de solution, si les parties veulent sincèrement sortir du blocage constaté.

¹ DANIEL LABRE, (Landier), Op.cit, p.73.

² BREARD, (R) et PASTOR, (P), Op.cit, p.195.

➤ **L'enquête dialectique :**

L'enquête dialectique a pour but de résoudre un phénomène entre deux groupes. Cependant deux phénomènes contrarient cette résolution : le phénomène de mimétisme et l'opposition partisane.

L'enquête dialectique, dans une situation bloquée de ce type, cherche à enrayer ces phénomènes. Le manager de l'entreprise doit choisir deux personnes pour leur connaissance du problème, ou leur expertise. Ces personnes joueront le rôle d'avocats. Elles auront pour mission de développer, devant les deux groupes réunis dans une même salle, les arguments les plus pertinents tantôt en faveur de la solution du premier groupe, tantôt en faveur de celle du deuxième groupe. Cette technique favorise un enrichissement considérable des faits disponibles. Après l'intervention des avocats, et pour éviter que se recrée ensuite le phénomène de mimétisme, les représentants de l'entreprise doivent demander à chaque membre des deux groupes d'exprimer par écrit sa position personnelle. Ils prouveront par la précaution en début de séance de répartir les personnes de façon à limiter les échanges d'opinions entre les membres d'un même groupe¹.

2.2.3. La gestion de l'après conflit :

La grève peut avoir été vécue comme succès ou au contraire comme une défaite. Car c'est souvent en termes de gagnants et de perdants que se termine un conflit social. Il n'est pas aisé d'échapper à une telle logique. La gestion de la période qui suit le conflit aura pour but de rétablir des relations sociales normales et cela ne va pas de soi. Il arrive souvent encore aujourd'hui qu'un esprit de confrontation insensé s'empare de direction et l'organisation syndicales qui ne peuvent plus s'empêcher d'en découdre et qui ne semblent plus avoir pour raison d'être que la destruction de l'entreprise. En tout état de cause, la grève laisse, pour ceux qui ont participé ou qui ont eu à la gérer, le souvenir d'un moment fort, il s'agit par contre d'un événement plutôt rare dans la vie de la plupart des entreprises.

La grève va d'abord se perpétuer en s'imprimant dans les mémoires. Elle prendra souvent la forme d'un événement fondateur, d'un nouveau repère. Désormais, il y aura l'avant et l'après grève. Elle peut laisser la trace d'un moment difficile, négatif même, ou au contraire le souvenir d'une rupture, voire d'une libération par rapport à ceux qui avait été longtemps subis

¹ BREARD, (R) et PASTOR, (P), Op.cit, p.200.

en silence. L’empreinte de la grève dans les mémoires va déterminer durablement le style des rapports sociaux ; parfois des images symboliques viennent rappeler à tous le sens qu’il faut donner aux événements.

Enfin, durant la phase de conflit ouvert, le traitement de la situation est limité aux symptômes. Les dirigeants tentent de faire baisser la fièvre en négociant sur les revendications exprimées. La période qui s’ouvre après la reprise de l’activité est celle du traitement curatif, en profondeur en vue d’extirper les causes essentielles de la conflictualité. La grève étant terminée, le plus gros du travail de déminage des tensions reste donc à faire. L’enjeu de la période qui suit un conflit social consiste à éviter que celui-ci ne devienne le mode systématique de traitement des dysfonctionnements sociaux et que les canaux de la régulation sociale se remettent en état de fonctionner¹.

2.3. Le style des managers dans la gestion des conflits :

Quatre fonctions psychologiques sont à l’œuvre durant la collecte et l’évaluation de l’information :

- La sensation
- L’intuition
- La pensée
- Le sentiment

Les individus recueillent leur information par voie de sensation ou d’intuition :

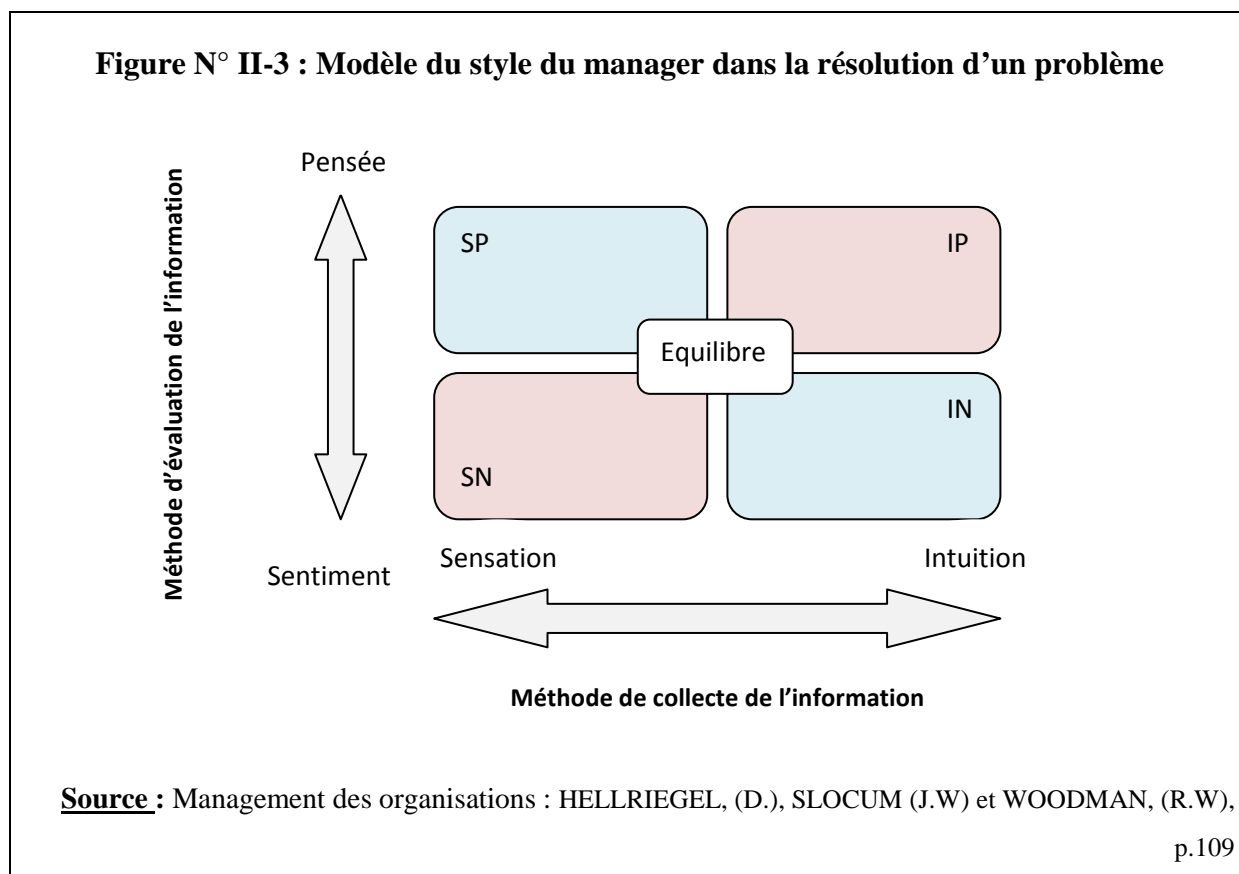
- Celui qui privilégie la sensation préfère travailler sur sa connaissance de fait plutôt que d’imaginer des hypothèses.
- Celui qui cultive l’intuition préfère construire des hypothèses plutôt que d’en tenir aux faits.

La pensée et le sentiment gouvernent respectivement les tendances extrêmes que manifeste l’individu contraint d’évaluer une information.

- Celui qui privilégie la pensée, cela signifie qu’il fonde ses jugements sur une analyse et une logique impersonnelle plus que sur des valeurs personnelles.

¹ BENZAIDOUN, (L) et HAFTARI, (F), Op.cit, p .72.

- S'il se fie à ses sentiments, il fonde ses jugements sur des valeurs personnelles de préférence à une analyse impersonnelle¹.



La figure N°II-3 montre un modèle fondé sur les quatre fonctions psychologiques qui peuvent servir à résoudre un problème de management. L'axe vertical représente le continuum pensée-sentiment et l'axe horizontal représente le continuum sensation-intuition. Bien que la plupart d'entre nous réunissent et évaluent l'information de ses deux manières dans la vie quotidienne, nous marquons habituellement une préférence pour une manière de réunir l'information et une manière de l'évaluer.

2.3.1. Les personnes du type sensation-pensée :

Un manager efficace qui appartient au type sensation-pensée (SP) instituera des règles et des règlements en vue de donner une certaine stabilité à l'organisation. Ces managers ont une

¹ <http://fr.scribd.com/doc/102213555/La-resolution-des-problemes-quels-styles-manageriels> (consulté le 26/04/2014)

nature décidée et prennent d'excellentes décisions des supposent des interprétations précises des faits et des chiffres. Ils sont persévérants et ont montre de régularité dans leur travail, ils ont des idées réalistes sur la durée nécessaires de l'exécution d'une tâche, commettant rarement des erreurs matérielles, et l'on peut compter sur eux pour tenir leurs engagements. Avant de prendre une décision, ils en calculent le coût évaluent et les profits possibles, tout en essayant de prévoir ses conséquences pratiques, ils sont plutôt ponctuels et leurs travail est généralement accompli dans les délais prévus. Ils aiment clarifier, régler et liquider une situation ou un problème et peuvent se sentir frustrés tant qu'ils n'ont pas pris une décision. Ceux avec qui ils travaillent savent à quoi s'en tenir sur toutes les questions.

Ces managers font de la pensée appliquée, et ils veulent que la direction de leur organisation repose sur des faits. Ils sont capables d'assimiler, de mémoriser, de manipuler et de traiter un grand nombre de détails, d'objets et de faits. Ce sont des dirigeants dignes de confiance, des travailleurs remarquablement acharnés, qui exigent une bonne journée de travail en contrepartie d'un bon salaire journalier. Ils dirigent efficacement les réunions en observant un ordre du jour bien préparé et ils se font mettre au courant de tout jusque dans les moindres détails. Il est caractéristique de remarquer que ces managers entretiennent des relations à la fois formelles et interpersonnelles avec les autres membres de l'organisation.

Une organisation qui ne comporterait pas plusieurs managers de type Sensation-Pensée risque de n'être pas dirigée efficacement et effectivement : les plans seront appliqués avec incompetence et la surveillance exercée sur le matériel ainsi que sur les méthodes de fonctionnement manquera probablement de sérieux.

- **Relations avec les autres**

Les managers du type sensation-pensée souhaitent que les autres aillent directement au but et s'y tiennent... Dans leurs relations avec les autres, il arrive toutefois qu'ils éprouvent des déceptions s'ils ne parviennent pas toujours à obtenir des faits et des chiffres.

Ces managers s'abstiennent d'accorder des récompenses à moins qu'ils ne les estiment dûment méritées. Ils n'aiment guère octroyer des prix honorifiques, tels que médailles ou diplômes d'honneur et préfèrent accorder des témoignages de satisfaction, en paroles ou en espèces, fondés sur des réalisations mesurables.

- **Fonctions**

Les managers de type sensation-pensée seront généralement intéressés par des fonctions qui touchent aux activités matérielles et impersonnelles de l'organisation. Ces individus peuvent être attirés par des emplois ressortissant à la comptabilité, la production, la programmation d'ordinateur, la planification, la préparation de textes, la rédaction, l'ingénierie, la finance, ou bien au contrôle de la qualité, aux statistiques, aux sciences appliquées. L'idée qu'ils se font de l'efficacité d'une organisation tend à se ramener à des variables comme : le chiffre d'affaire par vendeur à pleins temps, la valeur d'inventaire par rapport à un dollar de chiffre d'affaires,... Beaucoup d'organisations de mêmes que les établissements d'enseignements des sociétés industrielles avancées, s'efforcent au premier chef à développer et à exploiter la façon caractéristique dont le manager du type sensation-pensée veut résoudre le problème.

3.2.2. Les personnes du type intuition-sentiment :

Un manager efficace qui appartient au type intuition-sentiment (IN) s'appuie sur son charisme personnel et son attention aux personnes qu'il dirige. Ce manager, est pour son organisation l'équivalent du "chef de la brigade des acclamations" pour une équipe sportive. Il sait habituellement utiliser les mots à bon escient et s'en sert pour faire partager par autrui l'attention et l'enthousiasme que suscitent en lui la clientèle et le personnel. Il perçoit facilement les possibilités encore abstraites qui s'offrent à son organisation et en particulier aux individus qui appartiennent à des organisations dirigées de manière démocratique. Il se sent très à l'aise dans un système de management de caractère collectif et faiblement structuré, qui laisse les employés participer aux processus de prise de décision. Il fait preuve de patience dans des situations complexes et peut attendre le moment propice pour faire avancer une idée.

Le personnel d'une organisation qui ne comprend aucun managers du type intuition-sentiment peut trouver l'ambiance froide, stérile, froide et sans joie. Les managers de ce type attachent une grande importance à l'épanouissement des individus au sein de l'organisation. Ils veillent sincèrement sur la carrière de leurs subordonnés et s'efforcent de favoriser leurs progrès personnels. Quand les managers IN tiennent des rôles de direction, il se peut qu'ils se consacrent en priorité au développement du potentiel des employés qu'ils font même passer avant le développement de l'organisation.

Pour motiver les autres, les managers IN distribuent de récompenses psychologiques. S'ils reçoivent eux-mêmes suffisamment de compliment, ils font d'excellents managers : s'ils ne se sentent pas assez appréciés, ils peuvent devenir inefficaces, se décourager et se désintéresser de leur travail.

- **Relations avec les autres**

Les managers du type intuition-sentiment entretiennent de bons rapports avec les autres, qui les considèrent souvent comme les dirigeants les plus populaires. Ils sont assoiffés de contacts personnels et sortent même de leurs rôles pour en avoir. Ils sont sociables et aiment fréquenter des lieux de réunion. Ils consultent fréquemment leur patron et maintiennent avec lui un contact personnel. Ils trouvent dans l'organisation à laquelle ils appartiennent une source de satisfaction sociale au moins autant qu'un lieu de travail.

- **Fonctions**

Les managers du type intuition-sentiment, comme ceux du type sensation-sentiment préfèrent généralement des postes qui leur permettent de se consacrer aux aspects humains de l'organisation, sans toutefois privilégier l'étroitesse de contacts personnels autant que les managers du type IN. Ces managers sont excellents dans des secteurs d'activité comme les relations publiques, la politique, la publicité, la gestion des ressources humaines, certains types de vente, l'art et l'enseignement, croient que pour manifester son efficacité organisationnelle, un manager doit satisfaire la clientèle, manifester son sens des responsabilités sociales, se montrer capables de déceler les opportunités et les difficultés nouvelles, se soucier de la qualité de la vie et faire en sorte que la communauté environnante éprouve un sentiment favorable envers l'organisation.

3.2.3. Les personnes du type intuition-pensée :

Le manager efficace qui appartient au type intuition-pensée (IP) est une sorte d'architecte du progrès et des idées. Il s'intéresse aux principes sur lesquels se fondent une organisation ; il cherche à savoir pourquoi les événements se produisent. Son aptitude à percevoir les relations interdépartementales rend le manager IP capable de donner un sens à tout ce qui se passe dans l'organisation. Ces managers accordent de l'attention aux éventualités mais ils les analysent de manière impersonnelle. Par exemple dès qu'ils prennent pied dans une organisation, ils vont vraisemblablement analyser aussitôt les bases du pouvoir... Le manager

du type intuition-pensée est intellectuellement ingénieux et se révèle capable d'introduire d'excellentes innovations dans les domaines techniques et administratifs.

Conclusion :

Au cours de ce chapitre nous partons du principe que la gestion des conflits est une nécessité pour l'entreprise, sinon des conséquences graves risquent de toucher l'ensemble de ses structures et son fonctionnement en général.

En d'autres termes, le phénomène d'un conflit constitue des risques touchant les différentes structures de l'entreprise et qui peuvent menacer sa survie. C'est pour cela que nous avons centré la gestion de conflits sur trois étapes : la gestion avant conflit, la régulation au moment du conflit et l'assurance d'après conflit.

Nous entendons, par : «*gestion avant conflit*», toutes opérations liées à la gestion des ressources humaines, leur acquisition, l'optimisation de leur compétences, leur séparation et/ou intégration et leur relations de travail. Le terme régulation au moment du conflit, désigne l'utilisation des méthodes formelles et/ou informelles pour accompagner le changement. Ainsi, l'assurance après conflits, c'est l'étape où les managers doivent trouver un remède final à ce phénomène

Pour conclure, nous avons déterminé les styles des managers dans la gestion des conflits en précisant les caractéristiques de chaque style ; leurs relations avec les autres, les fonctions adapté a leur styles ainsi que points fort et points faibles pour chaque style.

Cela reste sur le plan théorique, nous allons maintenant développer ce qu'on a fait en théorie et ce dans le chapitre suivant consacré à la partie pratique auprès de la société des ciments de la Mitidja S.C.MI.

CHAPITRE 3

Chapitre 3 : Analyse de la gestion des conflits au sein de la S.C.MI

Deux chapitres précédents ont été consacrés essentiellement à la présentation et à la définition, des principaux concepts théoriques sur le climat social et la gestion des conflits dans l'entreprise dont les styles des managers dans la gestion des conflits.

Dans cette partie, nous présenterons le cas de la société des ciments de la Mitidja (S.C.MI.), qui possède une stratégie de gestion des conflits efficace et qui a su appliquer les méthodes managériales pour les gérer (compromis, des « TOP », c'est des formations organisés chaque année et consacrés aux managers. C'est une société qui est en partenariat avec LAFARGE qui sont tous les deux connus dans le domaine de cimenterie.

Dans ce présent chapitre, nous débuterons, par une brève présentation de l'entreprise, puis nous nous étalerons sur la détection du style des managers algériens dans la gestion des conflits au sein de la société S.C.MI et ce en par le biais d'un questionnaire.

3.1. Présentation de la S.C.MI :

La Société des Ciments de la Mitidja (S.C.MI.) est une filiale du groupe industriel des ciments d'Algérie (G.I.C.A.).

La société des ciments de la Mitidja comprend une seule unité, la cimenterie de Meftah. En partenariat avec Lafarge depuis juin 2008, date de signature et mise en vigueur du contrat de management. La (S.C.MI.) enregistre d'ailleurs une production historique de ciment durant l'année 2011. Pour le seul premier semestre 2011, celle-ci a connu une nette hausse atteignant les 500 000 tonnes, soit 80 % de plus par rapport à l'exercice précédent.

3.1.1. La fiche signalétique de (S.C.MI.) :

Dénomination : La Société des Ciments de la Mitidja (S.C.MI.)

Raison social : Société des Ciments de la Mitidja par Abréviation S.C.MI.

Activités: Production et commercialisation des ciments ordinaires, spéciaux et tous autres matériaux de construction.

Forme Juridique: Société Par Actions (S.P.A.)

Effectif au juin 2013 : 502 employés

Localisation :

-La Cimenterie de Meftah est localisée à proximité de la route nationale n°29, Reliant la commune de Meftah à celle de Khemis-El-Khechna.

-Elle est implantée dans la commune de Meftah, Daira de Meftah, Wilaya de Blida.

-Elle est située à 27km au sud est d'Alger.

-Elle est à une dizaine de kilomètres de la gare de Oued Smar et à une quinzaine de kilomètres de l'aéroport international d'Alger.

Assiette de l'Usine :

La superficie de l'usine est de 356 811m², dont:

- ❖ Bâtié : 72 708 m²
- ❖ Bâtiments techniques : 42 457 m²
- ❖ Autres bâtiments : 22 810 m²

Réalisation :

- La S.C.MI. A été réalisé dans le cadre du plan quadriennal 1970-1973.
- Il a été individualisé par décision n° 71-20DI du 10 mars 1971.
- La formule de réalisation retenue était celle du lot par lot et a couté : 680 000 000 DA au lieu de 336 600 000 DA prévus.
- La supervision a été assurée par le bureau-conseil canadien Surveyer Nenninger et Chenevert (S.N.C.)

Principaux Constructeurs:

Kawasaki Heavy Industries. Ltd (K.H.I.)

Fives-Cail Babcock (F.C.B.)

Date de mise en service:

- ❖ 31 janvier 1975: démarrage de l'atelier cru
- ❖ 06 mai 1975: allumage du four
- ❖ 01 septembre 1975: production de ciment
- ❖ Commercialisation du ciment: 06 novembre 1975

Organisation du Travail :**✓ Matières Premières**

Cette structure fonctionne en deux postes par jour, du samedi au mercredi (de 6h:00 à 13h:00 et de 13h:00 à 21h:00) et un poste le jeudi (de 6h:00 à 13h:30).

✓ Ligne de Fabrication

Les ateliers broyage cru et le broyage ciment fonctionnent 18 heures par jour, l'atelier cuisson fonctionne 24h/24h.

Ces ateliers sont organisés en deux postes de 12 heures, 7/7 jours.

✓ Expédition

Cette structure fonctionne en heures normales, de 08h:00 à 16h:00.

Infrastructures :**TABLEAU N° III-01 : Les infrastructures**

| Eau | Energie |
|---|---|
| <p>D'un débit de 16 à 20 L/S</p> <p>L'alimentation assurée par <u>quatre</u> forages d'un débit de 16 à 20 L/S chacun.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Deux à l'intérieur de l'usine. ❖ Deux à Hnaïchia (à environ 3Km) <p>La consommation journalière pour le processus est d'environ 25m³/H soit 600m³/Jour.</p> | <p>Electricité</p> <p>L'alimentation en énergie électrique est assurée par deux lignes de 60KV et de puissance de 25 000KVA, l'une venant de l'Arbaa et l'autre d'Alger est.</p> <p>La tension de sortie est de 5.5 KV</p> <p>En cas de coupure d'électricité, l'usine possède un groupe électrogène de 1500KVA, utilisé uniquement pour le vireur du four et l'éclairage du bâtiment de commande et pour ventilation de soufflage du refroidisseur.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Gaz ❖ ❖ Alimentée par station Sonelgaz ❖ Pression d'arrivée gaz de 5 bars |

Source : Direction formation.

3.1.2. Partenaire le groupe LAFARGE :

Leader mondial des matériaux de construction et acteur majeur dans les activités ciment, granulats et béton, il contribue à la construction des villes dans le monde entier avec des solutions innovantes pour les rendre plus accueillantes, plus compactes, plus durables, plus belles et mieux connectées.

3.1.2.1. Historique du groupe LAFARGE :

- *1833* : la naissance de LAFARGE en France
- *1864* : la société connaît la naissance de première usine mondiale
- *1887* : LAFARGE ouvre un laboratoire de recherche, laboratoire Teil au sud de France.
- *1956* : LAFARGE fonde 1^{er} usine de ciment en Amérique nord
- *1990* : construction d'un centre de recherche intégré LAFARGE (LCR) spécialisé en matériaux de construction
- *1994* : LAFARGE entre sur le marché chinois
- *2000* : signature de la convention de coopération mondiale avec (WWF)
- *2005* : succès de la coopération avec (WWF)
- *2007* : agrégation (Orascom) qui participe dans la rapidité de stratégie de la production de ciment

Et augmenter la présence de LAFARGE dans la zone de l'est centrale et la mer blanche centrale

- *2007* : l'agrégation comme un consortium avec (SCMI) filiale groupe (GICA)

3.1.3. Les missions de (S.C.MI) :

La société SCMI à plusieurs missions indispensables à sa survie :

3.1.3.1. Des engagements sociaux forts :

La SCMI respecte les droits sociaux fondamentaux définis par l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Dans ce cadre, La SCMI privilégie le dialogue avec les représentants des salariés. Le Groupe contribue ainsi à élever les standards sociaux internationaux et à développer des relations constructives avec les partenaires sociaux. Quelques engagements forts :

1. le non- recours au travail des enfants,
2. la non-discrimination dans l'emploi,
3. la liberté d'association,
4. le droit à la négociation collective,
5. la fixation de salaires minima

3.1.3.2. Engagement en matière de santé, de sécurité et de durabilité**❖ Santé et sécurité :**

La SCMI s'engage à fournir un environnement de travail sûr et à mener ses diverses activités en toute sécurité. La santé et la sécurité sont des aspects prioritaires pour la SCMI. En fait, la SCMI impose des politiques de sécurité rigoureuses à ses employés et sous-traitants.

Le Groupe participe aussi à des programmes de santé publique dont bénéficient ses employés et les communautés locales. La SCMI cherche à devenir une des entreprises les plus sûres de la planète et encourage les comportements sécuritaires.

❖ La sécurité est une priorité absolue :

La santé et la sécurité sont des valeurs fondamentales pour l'entreprise et doivent être intégrées à tous les aspects de ses activités. Elle intègre les objectifs de santé et de sécurité à ses systèmes de gestion, à tous les niveaux de l'entreprise.

L'entreprise appuie ces objectifs avec des programmes de reconnaissance et de récompense. Tous les employés sont responsables de la santé et de la sécurité. Chaque employé s'attend à travailler au sein d'un environnement sécuritaire et sain. En contrepartie, cette société attend de chaque employé qu'il contribue à cet environnement en adoptant un comportement responsable. En matière de sécurité, le seul résultat acceptable est zéro – zéro accident, incident ou employé en mauvaise santé. L'atteinte de cet objectif est cruciale pour son succès global.

❖ **Les manières et les méthodes de travaille de l'entreprise.**

L'entreprise de ciment de Mitidja active depuis plus de 36 ans dans le domaine de ciment tout en développant sa stratégie de travaille de manière à permettre d'exercer son activité avec un minimum de coût possible.

3.1.4. Les valeurs de la S.C.MI :

La culture de la SCMI repose sur les valeurs fondamentales de respect, de confiance, de responsabilité et d'autonomie. La SCMI a consigné cette approche éthique dans un code d'action écrit, le « Lafarge Way », qui inspire l'action de tous les collaborateurs, partout dans le monde.

❖ **Respect et confiance :**

Donner à chacun les moyens de réussir, tel est l'engagement de l'entreprise. En contrepartie, La SCMI encourage chacun de ses collaborateurs à donner le meilleur de lui-même : respect d'autrui, respect de la sécurité ainsi que le respect des normes locales et internationales.

❖ **Travail en équipe :**

Le travail d'équipe fait partie du quotidien chez la SCMI. Il permet la confrontation des idées, le progrès et un climat de confiance. Il faut savoir partager les expériences et les meilleures pratiques et savoir s'enrichir de celles des autres. Les managers doivent également se soucier du développement de leurs collaborateurs et avoir avec eux des échanges réguliers et honnêtes. Ils ont un rôle d'écoute et de conseil.

❖ **Autonomie :**

La SCMI cherche à responsabiliser tous ses collaborateurs, pour développer leurs compétences, leur esprit d'initiative, leur créativité et leur motivation.

3.1.5. La production de la S.C.MI :

L'usine possède une seule ligne de production, le procédé de fabrication est la voie sèche.

3.1.5.1. Etapes de Fabrication du Ciment :

La fabrication du ciment exige la mise en œuvre de deux matières premières essentielles. Il s'agit du calcaire et de l'argile et parfois on fait appel à des matières de correction, telles que le sable et le minerai de fer pour corriger la déficience en silice et en oxyde de fer.

Lors de la fabrication du ciment on doit impérativement passer par les étapes suivantes:

❖ **Extraction des matières premières :**

L'extraction des matières premières pour ciment se fait généralement à ciel ouvert par abattage à l'explosif ou à la pelle mécanique ou encore par ripage au bulldozer. La roche est reprise par des dumpers vers un atelier de concassage.

Pour produire des ciments de qualité constante, les matières premières doivent être très soigneusement échantillonnées dosées et mélangées de façon à obtenir une composition parfaitement régulière dans le temps. Les matières premières sont concassées et stockées dans des halls.

❖ **La cimenterie exploite deux carrières:**

-Une carrière de calcaire qui se situe à 1km de l'usine, à laquelle la matière est acheminée par deux transporteurs à bande (T2 et T2 bis).

-Une carrière d'argile qui se situe à 4km de l'usine, à laquelle la matière est acheminée par camions. En ce qui concerne les autres matières premières et ajouts, les sources d'approvisionnement sont les suivantes:

Le sable:

L'usine s'approvisionnait à partir de la carrière de Hammam Mélouane.

Pour des raisons de sécurité, la cimenterie a été contrainte de s'approvisionner de la carrière d'une sablière située à Boussaâda.

Le fer:

L'approvisionnement d'effectue auprès de l'entreprise publique Ferphos

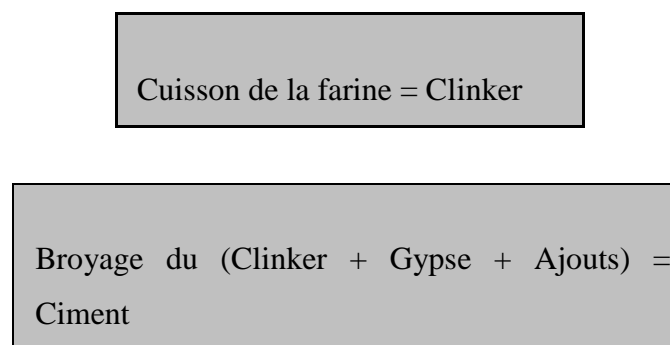
Le gypse:

L'approvisionnement s'effectue auprès de la carrière de Médéa, la S.C.A.L, filiale du groupe G.I.C.A. Ces éléments sont stockés (après concassage) dans un hall commun : hall ajouts, équipé de deux circuits de bandes transporteuses et de deux gratteurs semi-portique.

Cru :

Ces éléments quittent leurs halls de stockage à travers des bandes transporteuse vers leurs trémies correspondantes là où la matière est versée suivant un système automatique de dosage (régulation de charge et/ou de vitesse).

Figure N° III-01 : Homogénéisation des mélanges premiers

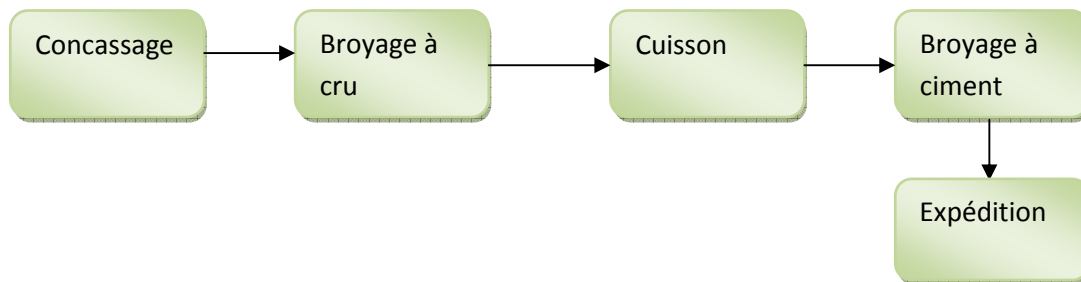


Source : direction production

Expédition: Le ciment extrait des silos de stockage est vendu soit dans des sacs en papier de 50Kg, soit en vrac (65% sac et 35% vrac).

Ce mélange assorti entre le calcaire et le sable et l'argile et le métal de fer transformer au clinker et après on addition le gypse et le tuf afin d'obtenir le ciment final et cette opération passe par 5 étapes nécessaires :

Figure N° III-02 : Transformation de ciment



Source : Direction formation.

❖ **Atelier de Concassages et de stockage des matières premières :**

Dans cet atelier, effectuer l'opération de concassage des roches de calcaires de grand volume par la machine concasseur numéro un de type F.C.B leur capacité 450 ton par heure, et la machine numéro deux de capacité 1000 ton par heure et après transporté les pierres de calcaire au magasin de stockage.

❖ **Atelier de broyage à cru :**

- 1) Dans cet atelier, les trois matières premières : calcaire, l'argile, métal de fer, passent par la machine broyeur de type (Hazemag) avec capacité de 200 tonnes par heure.
- 2) Le sable passe directement à atelier de meulage et d'essuyage.
- 3) Rassembler toutes les matières dans la machine de meulage de type (kawasaki) leur capacité 20110 ton / heure.
- 4) On obtient la farine de cette matière et subir à l'opération de l'homogénéité H1, H2 et stoker dans des conteneurs de stockage S1, S2 et effectuer l'opération de la préparation de la farine et chauffer progressivement par les gazes chaud.

Cette dernière travaille comme un transformateur de la chaleur.

❖ **Atelier de cuisson :**

Dans cet atelier l'étape se fait dans le four qui a une capacité de 125 ton /heure effectue la cuisson de la farine sous degré de chaleur de 1400 degré pour la transformer en matière de clinker.

❖ Broyage à ciment :

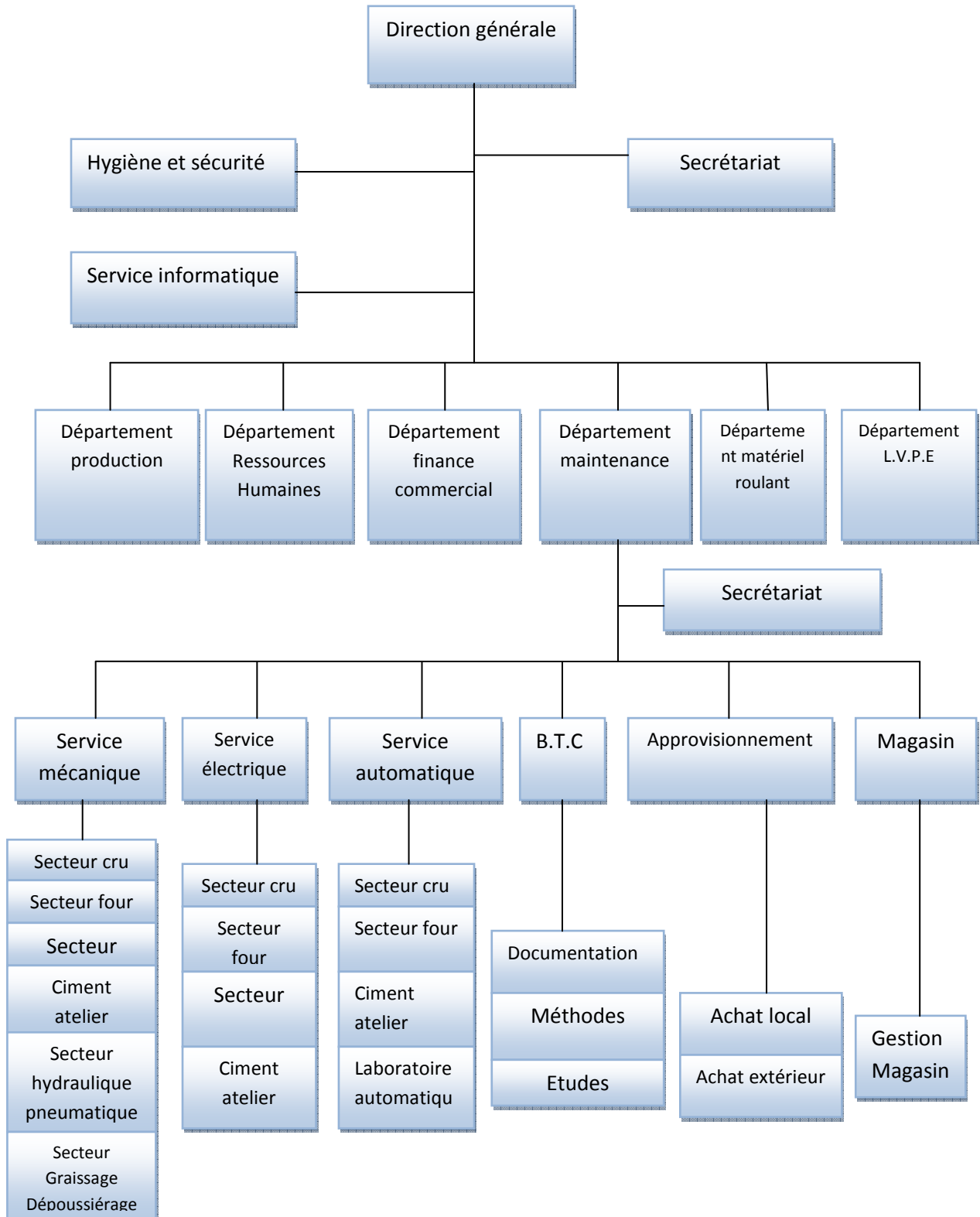
Dans cet atelier addition pour le ciment deux matière gypse, et tuf avec des pourcentages organiser et broyer les 3 matières dans BK1, BK2, pour obtenir sur le produit final «ciment » et après stocker dans une huit conteneurs de hauteur 31, 5 et avec largeur de 15 m leur capacité de stockage 4500 ton pour chaque conteneur.

❖ Atelier d'expédition :

Dans cet atelier s'effectue l'envoi et le chargement de ciment et cette opération est effectuée par deux méthodes :

- Par le chargent de ciment dans des sacs par machine d'emballage ou chargement directement dans des camions avec citernes (vrac).

3.1.6. L'organisation de la S.C.MI :

Figure N° 03: Organigramme de la S.C.MI

Source : Département formation

3.1.6.1. L'analyse de la structure organisationnelle du régime Cément Corporation :

Ici, nous allons présenter les différentes directions et départements de la S.C.MI :

❖ La direction générale :

On trouve dans cette direction, comme directeur général systématique et assistant de secrétariat qui a pour but de:

- Assurer la bonne gestion de l'entreprise.
- Décrire la politique de l'entreprise.
- Assurer la sécurité des Ateliers.
- Maintien l'environnement de l'entreprise.
- Suivi et surveiller les programmes de production et de commercialisation
- Direction et le contrôle exercice
- La coordination entre l'administration et les différentes branches
- Représentation des succursales dans toutes les réunions officielles

Cette administration est divisée en :

- ✓ **Direction de l'usine:** s'intéresse à tout ce qui concerne le cycle de production, la production, la maintenance, la distribution, l'hygiène.
- ✓ **assistant directeur de l'usine :** Les tâches de Ba qui lui sont confiées par le directeur de l'usine, à la Direction du directeur de l'usine avaient le pouvoir de déléguer ses fonctions à son adjoint dans le cas de son absence du travail et lui le droit d'être consulté dans toutes les actions et les réformes.

➤ Sécurité et contrôle :

- Fondation protection
- Le contrôle de toutes les opérations spéciales de l'entreprise
- préservation de la propriété de l'entreprise.

➤ **la gestion :**

La gestion est supervisée par le magasinier, qui prend soin de :

- Recevoir la marchandise avec les fournisseurs et le suivi de la qualité et de la quantité.
- Disposez les marchandises dans les magasins et enregistré dans les fichiers de stockage.
- Préparation les papiers d'entre et la sortie.
- Mener des inventaires physiques.

❖ **Direction commerciale :**

La direction commerciale a plusieurs missions que nous allons citer :

- Une liaison entre l'organisme et le monde extérieur.
- Étude le marcher.
- la distribution du ciment.
- Répondre aux besoins de l'activité de l'organisation.
- Tenue et gestion les Fichiers des clients et des fournisseurs.
- Préparer des rapports périodiques liés à son activité.
- Préparer les programme de vente et des achats et de suivre sa mise en œuvre.

❖ **Direction du développement**

C'est la Direction spécialisée dans tout ce qui concerne les nouveaux projets dans le suivi de la mise en œuvre et la maintenance et position sur les matériels mobiles.

✓ **L'investissement et mise à niveau des actifs existants, et est par la suite :**

- Proposer de nouveaux projets
- Suivi des projets et la façon de réaliser
- Le développement des ressources humaines et matérielles en place.

✓ **département de la maintenance des matériels mobiles**

Qui se spécialise dans la maintenance matérielle sur des projets.

❖ **Direction des achats :**

Direction s'intéresse tout qui dépende les achats,

- ✓ **Département des achats :** les achats de matériel, des fournitures, du matériel, des outils ou de la configuration

❖ **Direction financier et comptabilité :**

-Suivre les flux anciens des opérations de l'entreprise.

-Assurer la réalisation des travaux prévus.

Cette Direction est divisée en trois parties :

- ✓ **Partie financière :** de travail et de coordination avec les banques

-Paiements : les d'achat.

-l'affectation : les opérations de vente.

L'obtention des recettes et des charges de rémunération dans le cadre juridique.

- ✓ **Budget :**

- Enregistrer tous les mouvements et les changements économiques

- Données estimées pour la préparation des dépenses mensuelles et annuelles

- amélioration des Obligations documentaires et déclaratives

- préparation le budget

- ✓ **Comptabilité :**

- traitement quotidien pour les comptes de l'unité

-la mise en tableau comparatif à la fin de chaque cycle de comptabilité pour assurer l'égalité des soldes du compte bancaire et inscrits dans les livres.

❖ **Direction des Ressources Humaines :**✓ **La formation et développement des compétences :**

Ce département a pour fonction de :

- Former les travailleurs et les cadres.
- Assurer le développement de leurs compétences.
- Recevoir et diriger les étudiants et les stagiaires.

3.1.7. Le personnel de S.C.M.I :

- Le nombre des travailleurs est évalué à 511 employés, répartis entre 248 cadres, Agent Tyranniser 214 et agents d'exécution 49.

Tableau N° III-2 : répartition de différentes catégories du personnel de S.C.MI

| Type | Cadres | Agent tyranniser | Agent d'exécution | Total |
|--------------------------|------------|------------------|-------------------|------------|
| Travailleurs permanentes | 221 | 200 | 49 | 470 |
| Travailleurs temporelles | 27 | 14 | 0 | 41 |
| Total | 248 | 214 | 49 | 511 |

Source : département formation

3.1.8. S.C.MI et son environnement :

La S.C.MI a entamé depuis 1988, une vaste et ambitieuse campagne de remplacement de certains équipements entrant dans la préservation de l'environnement. Cette campagne avait commencé par le remplacement des deux électro filtres de l'atelier ciment, par deux filtres à manches et cela durant les années 1988 et 1989.

S'en est suivie l'installation, en 1999, d'un nouvel électro filtre qui répondait aux normes et aux exigences de cette période en lieu et place de l'électro filtre qui existait à l'origine, lequel électro filtre sera transformé, en 2010, en filtre à manches qui, actuellement, élimine l'émission de poussière en deçà des limites permises.

Cela n'a pas empêché la S.C.MI. de prévoir la conversion de l'électro filtre, installé en 1999, en filtre à manches dont l'efficacité est avérée ainsi que la remise en service de la station d'épuration des eaux sans occulter d'autres opérations qui contribueront, à coup sûr, à l'amélioration du cadre de vie des travailleurs et des citoyens de la ville de Meftah et de cela, les responsables de la S.C.MI. Sont fiers car leur entreprise jouera pleinement son rôle d'entreprise citoyenne.

3.2. Démarche de l'enquête :

Pour notre étude d'analyse une démarche méthodologique doit t'être suivit par l'enquêteur ; elle repose sur les étapes suivantes :

3.2.1. Les objectifs de l'enquête :

Notre étude sert à connaitre le style des managers algériens dans la gestion des conflits afin de déterminer les tendances générales des managers algériens face aux conflits.

A cet effet nous allons tester l'hypothèse générale suivante :

Les managers de la S.CMI adoptent-ils un mode basé sur les méthodes managériales ?

Pour mieux prodiguer notre étude nous allons décomposer cette hypothèse en sous hypothèse suivante :

H1 : Les managers de la S.C.MI préfèrent-ils un mode pensée que sentiment ?

H2 : Les managers de la S.C.MI préfèrent-ils un mode sensation qu'intuition ?

H3 :

- L'ancienneté détermine le type des managers algériens dans la gestion des conflits.
- L'âge détermine le type des managers algériens dans la gestion des conflits.
- Le sexe détermine le type des managers algériens dans la gestion des conflits.

3.2.2. Outil de l'enquête le questionnaire :

Notre étude nécessite de procéder par un questionnaire car il s'agit d'une description du style des managers algériens face aux conflits au sein de leur entreprises ; et de connaitre l'influence de certains paramètre (ancienneté, l'âge et le sexe) sur le style de résolution des conflits.

« Le questionnaire est l'ensemble de questions construit dans le but de générer l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs de l'étude »¹.

Notre questionnaire a été tiré de l'ouvrage « Le management des organisations² »

¹ GINNELONIET (J.L) et VERNETTE (E), Etude de marché, édition Vuibert, Paris, 1995, p.222.

La population étudiée dans notre cas représente les managers algériens, nous avons effectué notre enquête sur un échantillon de 25 managers déterminé par la méthode de la convenance, notre enquête s'est donc effectuée dans la société S.C.MI de Mefteh, durant la période du (12/05/2014 au 22/05/2014).

3.2.3. Le déroulement pratique de l'enquête :

Nous résumons le déroulement de notre enquête comme suit :

- Avant le commencement de notre enquête nous avons commencé par une étape préliminaire qui consiste à tester le questionnaire auprès d'un échantillon réduit, dans notre cas nous l'avons administré à 2 personnes avant de le lancer.
- Administration des questionnaires pour l'échantillon concerné et sur les lieux cités, et sur le lieu cité et nous nous sommes présentés en tant qu'étudiant de l'EHEC et en leur expliquant les objectifs de l'étude.
- Réception et recueil des questionnaires administrés.
- Préparation des tableaux de dépouillement pour les résultats attendus.
- Préparation des résultats : la dernière étape de notre étude concerne la rédaction de constats présentant les principaux résultats :
 - ✓ Traitement des réponses à questions regroupées dans des thèmes sous forme de tableaux tel que nous l'avons déjà expliqué
 - ✓ Etablissement d'un constat général pour tout le questionnaire.

3.2.4. Présentation du questionnaire :

Les managers interrogés doivent choisir la réponse qui décrit le mieux leurs préoccupations et leur comportement. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Pour chaque question, il a fallu indiquer la réponse la plus caractéristique en ce qui les concerne. Il peut arriver que les deux affirmations leur paraissent aussi caractéristiques (ou non caractéristiques) d'eux-mêmes l'une que l'autre. Dans ce cas ils doivent s'efforcer quand même de choisir celle qui est relativement plus proche de leur manière d'agir ou de sentir dans la vie quotidienne. Ils vont travailler avec des paires d'affirmation A et B dans n'importe laquelle des combinaisons suivantes :

² HELLRIEGEL, (D.), SLOCUM (J.W) WOODMAN, (R.W): Management des Organisations, édition De Boeck-Wesmael, 1992.

Si A les caractérise complètement, ils doivent porter un 5 sur leurs feuilles de réponses sous A et un 0 sous B.

Si A les caractérise beaucoup et B quelque peu ils doivent porter un 4 sur leur feuilles de réponse sous A et un 1 sous B.

Si A les caractérise à peine un peu plus que B, ils doivent porter un 5 sur leurs feuilles de réponses sous A et un 2 sous B.

Si B les caractérise complètement, ils doivent porter un 5 sur leurs feuilles de réponses sous B et un 0 sous A.

Si B les caractérise beaucoup et A quelque peu ils doivent porter un 4 sur leurs feuilles de réponse sous B et un 1 sous A.

Si B les caractérise à peine un peu plus que A, ils doivent porter un 3 sur leurs feuilles de réponse sous B et un 2 sous A.

Ils doivent s'assurer que les chiffres attribués à chaque couple totalisent 5 points. Ils doivent rapporter chaque question de l'index à leur propre comportement. Ils doivent se souvenir qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. S'ils essayent de donner une bonne réponse, ils ne feront que déformer la signification de leurs réponses et ôter toute valeur à ce questionnaire.

3.3. Résultat de l'enquête :

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons opté pour deux types d'analyse : le tri à plat et le tri croisé ; le premier pour savoir le style général des managers algériens dans la gestion des conflits. Par contre le deuxième va ressortir l'influence des paramètres précédents (l'ancienneté, l'âge, le sexe) sur le style de résolution des conflits.

3.3.1. Le tri à plat :

Tableau N°III-3 : Le tri à plat

L'analyse par le tri à plat nous a conduites au résultat montré dans le tableau ci-dessous :

| Questions | Réponses | | Questions | Réponses | |
|---|----------|----|---|----------|----|
| | A | B | | A | B |
| 1-Etes-vous plus : a- Pragmatique b- Idéaliste | 87 | 38 | 2-Etes-vous plus impressionné par : a- Les normes b- Les sentiments | 93 | 32 |
| 3-Etes-vous plus intéressé par ce qui vous : a- Convaincre grâce aux faits b- Touche émotionnellement | 106 | 19 | 4-Il est pire d'être : a- Sans sens pratique b- Routinier | 94 | 31 |
| 5-Etes-vous plus attiré par : a- Une personne de bon sens b- Une personne créative | 64 | 61 | 6-En jugeant les autres, êtes-vous plus influencé par : a- Les règlements b- La situation | 58 | 67 |
| 7-Etes-vous plus intéressé par : a- Ce qui est arrivé b- Ce qui peut arriver | 81 | 44 | 8-Avez-vous plus souvent : a- De la présence b- Des émotions | 90 | 35 |
| 9-Etes-vous plus fréquemment : a- Quelqu'un de réaliste b- Quelqu'un d'imaginatif | 100 | 25 | 10-Etes-vous d'avantage : a- Fidèle b- Logique | 67 | 58 |

Chapitre 3 : Analyse de la gestion des conflits au sein de la S.C.MI

| | | | | | |
|--|------------|-----|--|------------|-----|
| 11-Etes-vous plus porté : a- A l'action b- A la création | 73 | 52 | 12-Vous laissez-vous plutôt guider par : a- Votre esprit b- Votre cœur | 85 | 40 |
| 13-Etes-vous fier de votre : a- Vision réaliste b- Aptitude imaginative | 96 | 29 | 14-Quel complément vous touche le plus : a- Vous êtes cohérent dans votre raisonnement b- Vous êtes plein d'égards pour autrui | 115 | 10 |
| 15-Etes –vous plus attaché aux : a- Faits essentiels b- Implications | 77 | 48 | 16-Est-il préférable d'être : a- Juste b- Sentimental | 101 | 24 |
| 17-Préférez-vous passer votre temps avec : a- Des personnes réalistes b- Des personnes imaginatives | 105 | 20 | 18-Vous décririez-vous comme : a- Dur b- Tendre | 18 | 107 |
| 19-Vos amis diraient-ils que vous êtes : a- Quelqu'un plein d'idées nouvelles b- Un bon esprit logique | 55 | 70 | 20-Est-il préférable de passer pour quelqu'un qui montre : a- Ses sentiments b- Un bon esprit logique | 36 | 89 |
| Total | S | I | Total | P | N |
| | 844 | 406 | | 757 | 493 |

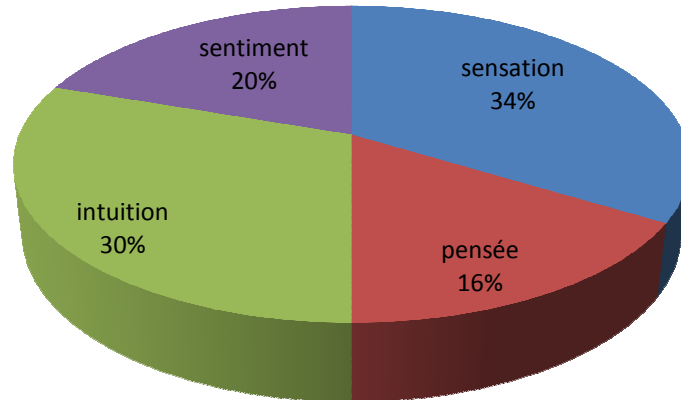
Interprétation :

Nous remarquons que pour les questions paires, le style de manager algérien tend beaucoup plus vers le type sensation avec un score totale de **844** points par rapport au type intuition qui est à 493 points.

Pour les questions impaires, le style du manager algérien tend vers e type pensée, avec un score de **757** points par rapport au type sentiment qui est à 493 points.

En conclusion on peut dire que le style des managers algériens dans la gestion des conflits est de **type sensation-pensée**.

Figure N°III-4: Style des managers algériens dans la gestion des conflits



Interprétation :

On remarque que le style le plus dominant est celui de « sensation » avec un pourcentage de 34%, celui qui le suit est celui de « l'intuition » avec 30%, concernant le style « sentiment » occupe la 3^{ème} place avec 20% et pour finir on observe un pourcentage de 16% pour le style « pensée ».

Tableau N°III-04 : Personne Sensation-Pensée

| S – Sensation | I- Intuition |
|---|---|
| S'intéresse avant tout aux faits | s'intéresse avant tout à la signification |
| Se souviens plutôt des faits et des évènements | Se souviens plutôt des enjeux et des enchaînements |
| s'intéresse au présent et à ce qui m'arrive | s'intéresse au futur et à ce qui pourrait m'arriver |
| distingue spontanément les détails | voit spontanément les implications |
| à l'aise avec les procédures habituelles | voit les nouvelles façons de faire les choses |
| aime que les choses soient claires | comprends demi-mots |
| J'appréhende les choses dans leurs détails | J'appréhende les choses dans leur globalité |
| n'aime pas devoir deviner | n'aime pas se noyer dans les détails |
| son bon sens lui suggère des solutions pratiques | son imagination lui suggère des solutions nouvelles |
| s'appuie sur son expérience pour trouver une solution | s'appuie sur ma compréhension pour trouver une solution |

Source : <http://fr.wikipedia.org/>

3.3.2. Le tri à croisé :

Pour mieux comprendre et décoder le résultat précédent, nous allons passer au tri croisé afin de déterminer l'influence des paramètres suivants : L'ancienneté, le sexe et l'âge sur la gestion des conflits.

3.3.2.1. La relation : ancienneté- style de gestion des conflits :

Tableau N°III-5 : La relation : ancienneté- style de gestion des conflits

| | Moins de 10ans | | [10 ans, 20 ans] | | [20ans, 30 ans] | | 30 ans et plus | |
|-----------------------|----------------|-----|------------------|-----|-----------------|--------|----------------|-----|
| | effectif | % | effectif | % | effectif | % | effectif | % |
| Type sensation | 4 | 80 | 5 | 100 | 14 | 100 | 1 | 100 |
| Type intuition | 1 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 5 | 100 | 5 | 100 | 14 | 100 | 1 | 100 |
| Type pensée | | | | | | | | |
| | 4 | 80 | 4 | 80 | 13 | 92,857 | 1 | 100 |
| Type sentiment | 1 | 20 | 1 | 20 | 1 | 7,1429 | 0 | 0 |
| Total | 5 | 100 | 5 | 100 | 14 | 100 | 1 | 100 |

Observation :

La lecture de ce tableau fait ressortir les résultats suivants :

Concernant les managers qui ont moins de 10 ans d'ancienneté, on remarque qu'ils sont de type sensation-pensé avec un pourcentage de 80% pour chaque type.

Pour les managers qui ont entre 10 et 20 ans d'ancienneté sont de type sensation-pensée pour un pourcentage de 100% pour le type sensation et 80% pour la pensée.

Quant aux managers qui ont entre 20 et 30 ans d'expérience, on remarque qu'ils sont aussi de type sensation-pensée avec 100% pour la sensation et 92% pour la pensée.

Enfin, les managers qui ont plus de 30 ans d'ancienneté, ils sont de type sensation-pensée pour un pourcentage respectif de 100% pour chaque type.

Interprétation :

Suite à ses résultats nous pouvons dire que l'ancienneté n'a pas d'influence sur le style des managers algériens dans la gestion des conflits.

Donc, il n'y a pas de relation directe entre le style des managers algériens dans la gestion des conflits et l'ancienneté.

3.3.2.2. La relation : Sexe-style de gestion des conflits :

Tableau N°III-06 : La relation : Sexe-style de gestion des conflits

| | Effectif Femmes | % | Effectif Hommes | % |
|------------------|-----------------|-----|-----------------|------------|
| Sensation | 4 | 100 | 20 | 95,2380952 |
| Intuition | 0 | 0 | 1 | 4,76190476 |
| Total | 4 | 100 | 21 | 100 |
| | | | | |
| Pensée | 3 | 75 | 19 | 90,4761905 |
| Sentiment | 1 | 25 | 2 | 9,52380952 |
| Total | 4 | 100 | 21 | 100 |

La lecture de ce tableau fait ressortir les résultats suivants :

Les hommes ainsi que les femmes sont tous de types sensation-pensée avec un pourcentage de 100% pour les femmes et 95% pour les hommes pour le type sensation et 75% des femmes ainsi que 90% pour des hommes sont de type pensée.

Interprétation :

Ces résultats attestent que le sexe n'a pas d'influence sur le style des managers algériens dans la gestion des conflits.

Donc, il n'y a pas une relation directe entre le style des managers algériens dans la gestion des conflits et leur sexe.

3.3.2.3. La relation : Age-style de gestion des conflits :

Tableau N°III-07 : La relation : Age-style de gestion des conflits

| | Inférieur à 30 ans | | 30 ans à 40 ans | | 40 ans à 50 ans | | 50 ans à 60 ans | | Plus de 60 ans | |
|------------------|--------------------|-----|-----------------|-----|-----------------|-------|-----------------|-------|----------------|-----|
| | Effectif | % | Effectif | % | Effectif | % | Effectif | % | Effectif | % |
| Sensation | 4 | 80 | 1 | 100 | 3 | 100 | 14 | 100 | 2 | 100 |
| Intuition | 1 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 5 | 100 | 1 | 100 | 3 | 100 | 14 | 100 | 2 | 100 |
| | | | | | | | | | | |
| Pensée | 4 | 80 | 1 | 100 | 2 | 66,67 | 12 | 85,71 | 2 | 100 |
| Sentiment | 1 | 20 | 0 | 0 | 1 | 33,33 | 2 | 14,29 | 0 | 0 |
| Total | 5 | 100 | 1 | 100 | 3 | 100 | 14 | 100 | 2 | 100 |

Observation :

On observe dans ce tableau ce qui suit :

Les managers qui ont moins de 30 ans sont de type sensation-pensée avec 80% pour chaque type.

Pour les managers qui ont entre 30 et 40 ans, le type est aussi sensation-pensée avec un pourcentage de 100% des deux types.

Tandis que les managers qui sont âgés entre 40 et 50 ans, le type est sensation-pensée avec 100% pour le type sensation et 66,67% pour le type pensée.

Quant aux managers qui sont âgés entre 50 et 60 ans, le type est sensation pensée avec 100% pour le type sensation et 85,71 pour le type pensée.

Enfin, les managers de plus de 60 ans sont de style sensation-pensée avec un taux de 100% pour chaque type.

Interprétation :

Ces résultats attestent que l'âge n'a pas d'influence sur le style des managers algériens dans la gestion des conflits.

Donc, il n'y a pas une relation directe entre le style des managers algériens dans la gestion des conflits et leur âge.

- Les points forts et les points faibles de chaque type :

TABLEAU N°III- 8 : Indice du comportement des personnes sensation-pensée

| Caractéristiques du style | Type sensation | Type pensée |
|----------------------------------|--|--|
| Accent mis sur | L'action, parvenir à la réalisation des choses, voir rapidement les résultats des efforts. | La logique, l'organisation, l'analyse, l'enquête systématique |
| Orientation vers | Le présent | Le passé, le présent, le future |
| Sources de satisfaction | Des résultats rapides, faire aboutir les choses, résultats des efforts, se sentir responsable | Voire l'application d'une solution à un conflit, chaque chose bien organisée ou méthodiquement analysée |
| Points forts | Pragmatique, sûr de soi, directif, tournée vers les résultats, objectifs | Communication efficace, réfléchi, prudent, pèse les différentes solutions, élément stabilisateur, objectif, rationnel, analytique. |
| Points faibles | Manque de perspective, cherche le prestige, agit avant de réfléchir, manque de confiance dans les autres, dominateur, arrogant | Verbeux, indécis, trop prudent, trop analytique, froid, sans dynamisme, maitrisé et répressif, trop sérieux, rigide. |

Source : Management des organisations : HELLRIEGEL, (D.), SLOCUM (J.W) et WOODMAN, (R.W), p.103

TABLEAU N°III- 9 : Indice du comportement des personnes intuition-sentiment :

| Caractéristique du style | Type intuition | Type sentiment |
|---------------------------------|--|--|
| Accent mis sur | Les idées, les concepts, les théories, l'innovation, la réflexion à long terme. | L'interaction humaine, les sentiments, les émotions |
| Orientation vers | L'avenir | Le passé |
| Sources de satisfaction | Des possibilités à l'infini, chercher des solutions aux conflits, sans trop s'intéresser à leur application. | Lire entre les lignes, le contact social |
| Points forts | Original, imaginative, créateur, idéaliste, intellectuellement tenace, idéologique | Spontané, persuasif, compréhensif, attachés aux valeurs traditionnelles, qualité d'introspection, tiens compte des sentiments des autres |
| Points faibles | Irréaliste, fantaisiste, éparpillé, tortueux, déphasé, dogmatique, aucun sens pratique. | Impulsif, manipulateur, personnalise à l'excès, sentimental, ajourne les questions, se sent coupable, suscite le conflit, subjectif. |

Source: Management des organisations : HELLRIEGEL, (D.), SLOCUM (J.W) et WOODMAN, (R.W), Op.cit, p104.

3.3.3. Constat global :

D'après la charte des managers de la S.C.MI on remarque :

L'hypothèse générale a été confirmée car les cadres adoptent un mode basé sur les méthodes managériales en ce qui suit :

- Le sens écoute.
- La communication d'une manière relationnelle.
- l'esprit d'équipe.
- l'ouverture d'esprit.
- respect de la bienveillance
- la formation.
- l'objectivité
- l'esprit d'accueil.
- la gestion avant, pendant et après les conflits.

On constate aussi que les sous hypothèses 1 et 2 se confirment vu que les managers de la S.C.MI adoptent un mode sensation-pensée.

Tandis que les dernières hypothèses de **H3** s'infirmement. Le facteur qui influence le style des managers dans la gestion des conflits est la personnalité innée car c'est le seul facteur qui a une relation directe avec le style de gestion des conflits. Alors que le sexe, l'âge et l'ancienneté n'influencent pas le style des managers algériens dans la gestion des conflits.

3.3.4. Suggestions :

- La direction doit donner plus de postes de responsabilités pour les femmes vu que leur nombre est négligeable.
- Il faudra donner la relève aux jeunes car presque 90 % des vieux de plus de 40 ans occupent des postes de manager. Et aussi les jeunes sont innovants et plus ouverts à de nouveaux principes de management.
- Favoriser les formations en management vu qu'on a constaté que les anciens managers n'ont pas développé leur intuition.

*Les managers de type sensation-pensée doivent :

- Avoir plus confiance à leurs collaborateurs.
- Réfléchir avant d'agir.
- Montrer un peu de sentiments à ses collègues de temps à autres.
- L'arrogance n'est pas apprécié par le personnel, les managers doivent être modestes et simple.

Conclusion générale

Conclusion générale

Un climat de travail sain constitue un élément de base autant pour la santé d'une organisation que pour la santé des personnes qui y travaillent. Plusieurs raisons militent en faveur du fait que les managers doivent consacrer des énergies importantes pour faire en sorte que le climat de travail soit optimal. La gestion des relations de travail, est donc une exigence ainsi que la communication et le dialogue.

Le phénomène des conflits est l'un des mouvements sociaux les plus connus dans les entreprises. Les conflits sociaux au travail peuvent naitre à cause d'un échec dans l'optimisation des relations de travail. Ils constituent un risque menaçant la survie de l'entreprise du moment que l'intervention ne soit pas à la mesure de les régler ou bien en retard. Une fois les conflits réglés, la gestion de l'après conflit tiendra alors son importance.

L'objectif de notre recherche était de savoir quels sont les styles des managers algériens dans la gestion des conflits ainsi que les paramètres qui influent ce style et ce au sein de la société des ciments de la Mitidja (S.C.MI).

De ce fait, nous avons mené une recherche bibliographique appuyée par une enquête sur le terrain des managers de la société.

Le manager doit posséder un ensemble de qualités (Négociation, ouverture à autrui, convivialité, fiabilité, stabilité émotionnelle, prudence...) qui lui permettent d'accomplir ses fonctions.

Le résultat de l'enquête nous a permis de ressortir le style des managers algériens dans la gestion des conflits. Ce style est le type sensation-pensée : il utilise ses cinq sens pour collecter l'information, les faits et les détails sur les événements qui se passent autour de lui. Dans sa discussion, il est objectif en donnant beaucoup de détails. Il prend toujours ses décisions après la collecte des faits et des informations nécessaire et fond ses déductions sur les vérités en utilisant la logique et l'analyse. Il aime aller plus loin pour arriver à une vérité objective et enfin il est abstrait et loin d'être influencé par les sentiments ce qui une

bonne qualité vu que le manager doit être objectif dans son travail avec son équipe sans de subjectivité.

Donc, nous avons confirmé les deux premières hypothèses qui stipulent que le style des managers algériens est de type sensation-pensée. En ce qui concerne l'influence des paramètres que nous avons choisis sur la gestion des conflits, nous avons constaté ;

Qu'il n'y a pas de relation directe car l'enquête nous a montré que le style ne change pas si l'ancienneté, le sexe et l'âge diffère.

De ce fait, nous avons constaté que la personnalité innée et les expériences vécus sont les seuls facteurs qui influencent le style de gestion des conflits.

Enfin, nous espérons avoir participé à la réflexion sur la question des styles des managers dans la gestion des conflits en Algérie et nous souhaitons que d'autres recherches viendront apporter quelque chose de nouveau qui viendrons enrichir le notre en développant d'autres aspects de la gestion des conflits à savoir :

- la gestion des conflits publique/privée.
- la gestion des conflits dans un secteur d'activité.
- la gestion des conflits dans une multinationale.

Bibliographie

1.Ouvrages :

- BREARD, (Compère) : *Régulation des conflits au travail*, éditions d'organisation, Paris, 2002
- BREARD, (R.) et PASTOR, (P.) : *Gestion des conflits : la communication à l'épreuve*, édition Liaisons, Paris, 2000.
- BRUNET, (L.) : *Le climat de travail dans les organisations : définition, diagnostic et conséquence*, Ed. Agence d'Arc, Montréal, 1983.
- CAVAGNOL, (André) et ROULLE, (Pascal) : *Management des organisations*, édition Gualino, 2009.
- COHEN, (Annick) : *Toute la fonction Ressources Humaines*, édition DUNOD, Paris, 2006.
- CORMIER Solange : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, édition presse de l'université du Québec, canada, 2004
- DANIEL LABRE, (Landier) : *Prévenir et gérer les conflits sociaux dans l'entreprise*, édition Liaisons, Paris.
- DIMITRI, (Weiss) : *Les Relations du travail : employeurs, personnel, syndicats, Etat*, édition DUNOD, 4^e Ed Paris, 1978
- GINNELLONIET (J.L) et VERNETTE (E), *Etude de marché*, édition Vuibert, Paris, 1995, p.222.
- HELLRIEGEL, (D.), SLOCUM (J.W) et WOODMAN, (R.W): *Management des organisations*, édition Boeck, Bruxelles.
- JOSIEN, (Samuel) et LANDRIEUX-KARTOCHIAN,(Sophie) : *Organisation et management de l'entreprise*, Gualino Editeur, 1^{ère} édition Paris, 2008,.
- LANDIER Hubert : *Le guide des relations sociales dans l'entreprise*, les éditions d'organisations, Paris, 2006.
- LEVY-LEBOYER, (Claude) : *Re-motiver au travail : Développer l'implication de ses collaborateurs*, éditions d'Organisation, Paris, 2007.
- LGALENS, (J.) et LOIGNON, (C.) : *Prévenir les conflits et accompagner les changements*, édition. Liaison, Paris, 2002
- MINTZBERG, (Henri) : *Structure et dynamique des organisations*, éditions d'Organisation, Paris, 1982

- OLIVIER, (Nathalie) : *Kit RH pour les PME*, éditions d'organisation, Paris, 2009.
- PASTOR (P) et BREARD (R) : *Gestion des conflits : La communication à l'épreuve*, éditions LIAISONS, Paris, 2002.
- PERETTI (J.), SEKIOU (L.) et BLONDIN (L.) : *Ressources Humaines dans le contexte de la mondialisation des marchés*, les éditions 4 L Inc., Québec, 1995.
- PERETTI, (Jean-Marie), *dictionnaire des ressources humaines*, édition Vuibert, 6^{ème} édition, 2011.
- SEKIOU, (Lakhder) : *Gestion du personnel*, éditions d'Organisation, Paris, 1986.
- THEVENET (M) et DEJOUX (C) : *Fonction RH, Politique, Métiers et outils des RH*, édition PEARSON, Londres, 2007.

2. Dictionnaires :

- Dictionnaire des sciences économiques et sociales, dictionnaire économique, Hachettes Education, 2002, Paris.
- PERETTI, (Jean-Marie), *dictionnaire des ressources humaines*, édition Vuibert, 6^{ème} édition, 2011.

3. Articles :

- DA SILVA, (L) et SANTUGINI, (M) : *qu'est-ce que la productivité?*, HEC Montréal, 2009
- KHALIS, (Salih) : *La productivité*, *Revue des sciences commerciales*, EHEC ex INC, Alger, N°01, 2002.

4. Travaux universitaires :

- DAVOINE, (Albert) : *le style de leadership et efficacité des équipes*, thèse de doctorat, université des sciences sociales de Toulouse, 2004.
- CHERON, (Magali) : *Connaissances générales sur le comportement administratif des cadres*, thèse de doctorat, ESC Wesford, Grenoble, Buchet Chastel, Paris, 2005.
- BENZAIDOUN, (L) et HAFTARI, (F) : *La gestion des conflits au sein d'une entreprise*, mémoire en licence, EHEC ex INC, 2007
- MEZACHE, (Hadjira) et BOUZID (Rym) : *Nouvelle Pratique De Recrutement, Accueil, Intégration et Fidélisation des employés : Le Marketing des Ressources Humaines*, mémoire en licence, Institut National de Commerce, 2007, Alger.
- CHAREF, (A.M), et RIGUET, (Y) : *le style des managers algériens dans la gestion des conflits*, mémoire en licence en S.C. (option Management), INC, 2009.

5. Encyclopédies :

- Dicos Encarta, 2007.

6. Web graphie:

- http://cpp.hec.ca/cms/assets/documents/recherches/quest-ce-que-la-productivite_dec-2009_fra.pdf (consulté le 14/02/2014).
- <http://www.psycho-ressources.com/bibli/conflit-signes-et-origines>, (consulté le 04/03/2014)
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede (consulté le 06/03/2014).
- <http://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail-definition>, (consulté le 25/03/2014).
- <http://modules.ontarioschooltrustees.org/files/fr-m8.pdf>. (01/04/2014).
- <http://www.droitissimo.com/travail/representants-personnel/statut-general-representants-personnel/differents-representants-personnel-entreprise>, (consulté le 04/04/2014).
- <http://www.developpement-rh.com/mesurer-le-climat-social/outils-observation-climat-social> (consulté le 14/04/2014).
- http://www.over-blog.com/Travail_en_equipe_conditions_pour_bien_travailler_en_equipe_Guide-1095203869-art147076.html (consulté le 15/04/2014).
- <http://experience-conseil.com//le-transfert-des-competences-un-savoir-faire-capital> (consulté le 03/05/2014).
- <http://www.fr.wikipédia.com/index/wiki/Crtivit.html> (consulté le 03/05/2014).
- <http://fr.scribd.com/doc/102213555/La-resolution-des-problemes-quels-styles-manageriels> (consulté le 26/04/2014).

Annexes

Questionnaire

Madame, Mademoiselle, Monsieur,...

En vue de la préparation d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un master en sciences commerciales (option : management des ressources humaines) au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (à Alger). Ce questionnaire nous servira d'instrument analytique permettant de découvrir quel est le style des managers le plus dominant dans la gestion des conflits. Et dans notre cas, à l'enceinte de l'entreprise SCMI Société des Ciments de la Mitidja (à Mefteh).

Nous sollicitons, donc votre attention afin de répondre aux questions énumérées ci-dessous. Nous tenons à vous assurer que le but de cette étude n'est pas commercial car elle s'inscrit dans le cadre d'une recherche universitaire. Ce ci dit, les renseignements tirés sont d'ordre général et resteront strictement confidentiels.

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration et votre aide qui nous sera très précieux.

Étudiantes :

-HADJ-ARAB Faiza

-MAHMOUDI Fella

Encadreur à l'EHEC :

-M. OUACHERINE Hassane

Encadreur au sein de l'entreprise :

-M. HAMMOUCHE Kamel

Renseignements généraux :

Sexe : masculin féminin

Age : inférieur à 30 ans

30 ans à 40 ans

40 ans à 50 ans

50 ans à 60 ans

Plus de 60 ans

Ancienneté : ans

| Questions | A | B |
|--|---|---|
| <p>1-Etes-vous plus :</p> <p>a- pragmatique b- idéaliste</p> | | |
| <p>2- Etes-vous plus impressionné par :</p> <p>a- les normes b- les sentiments</p> | | |
| <p>3- Etes-vous plus intéressé par ce qui vous :</p> <p>a- convaincre grâce aux faits b- touche émotionnellement</p> | | |
| <p>4- Il est pire d'être :</p> <p>a- sans sens pratique b- routinier</p> | | |
| <p>5- Etes-vous plus attiré par :</p> <p>a- une personne de bon sens b- une personne créative</p> | | |
| <p>6- En jugeant les autres, êtes-vous plus influencé par :</p> <p>a- les règlements b- la situation</p> | | |

| | | |
|--|--|--|
| <p>7- Etes-vous plus intéressé par :</p> <p>a- ce qui est arrivé b- ce qui peut arriver</p> | | |
| <p>8- Avez-vous plus souvent :</p> <p>a- De la présence b- Des émotions</p> | | |
| <p>9- Etes-vous plus fréquemment :</p> <p>a- Quelqu'un de réaliste b- Quelqu'un d'imaginatif</p> | | |
| <p>10- Etes-vous d'avantage :</p> <p>a- Fidèle b- Logique</p> | | |
| <p>11- Etes-vous plus porté :</p> <p>a- A l'action b- A la création</p> | | |
| <p>12- Vous laissez-vous plutôt guider par :</p> <p>a- Votre esprit b- Votre cœur</p> | | |
| <p>13- Etes-vous fier de votre :</p> <p>a- Vision réaliste b- Aptitude imaginative</p> | | |

| | | |
|---|--|--|
| <p>14- Quel complément vous touche le plus :</p> <ul style="list-style-type: none"> a- Vous êtes cohérent dans votre raisonnement b- Vous êtes plein d'égards pour autrui | | |
| <p>15- Etes-vous plus attaché aux :</p> <ul style="list-style-type: none"> a- Faits essentiels b- Implications | | |
| <p>16- Est-il préférable d'être :</p> <ul style="list-style-type: none"> a- Juste b- Sentimental | | |
| <p>17- Préférez-vous passer votre temps avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> a- Des personnes réalistes b- Des personnes imaginatives | | |
| <p>18- Vous décririez-vous comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> a- Dur b- Tendre | | |
| <p>19- Vos amis diraient-ils que vous êtes :</p> <ul style="list-style-type: none"> a- Quelqu'un plein d'idées nouvelles b- Quelqu'un de réaliste | | |
| <p>20- Est-il préférable de passer pour quelqu'un qui montre :</p> <ul style="list-style-type: none"> a- Ses sentiments b- Un bon esprit logique | | |

Nous vous remercions encore une autre fois.

Source du questionnaire : Ouvrage Management des ressources humaines

Tables des matières

Dédicaces

Remerciement

Listes des figures

Listes des tableaux

Sommaire

| | |
|--|----|
| Introduction générale | 2 |
| Chapitre 1: climat social | 7 |
| 1.1.Définitions du climat social | 8 |
| 1.1.1.Définition du climat social | 8 |
| 1.1.1.1.La mesure du climat social | 8 |
| 1.1.1.2.Les facteurs favorisant un bon climat social | 11 |
| 1.1.2.Les acteurs du climat social | 12 |
| 1.1.2.1.Les dirigeants | 13 |
| 1.1.2.2.Représentant du personnel | 14 |
| 1.1.2.3.Les exécuteurs | 15 |
| 1.1.3.Les dynamiques sociales dans l'entreprise | 15 |
| 1.1.3.1. L'entreprise bureautique | 16 |
| 1.1.3.2. L'entreprise communauté | 16 |
| 1.1.3.3. L'entreprise duale | 16 |
| 1.1.3.4.L'entreprise modernisée | 17 |
| 1.1.3.5.L'entreprise en crise | 17 |
| 1.2.Les effets du climat social | 17 |
| 1.2.1.Les effets du bon climat social | 18 |
| 1.2.1.1.La satisfaction au travail | 18 |
| 1.2.1.2. La motivation | 18 |
| 1.2.1.3.Le transfert de compétence | 19 |

| | |
|--|----|
| 1.2.1.4.L'adaptation au changement | 20 |
| 1.2.1.5.Fidélisation des employés | 20 |
| 1.2.1.6.L'implication | 21 |
| 1.2.1.7.La créativité | 22 |
| 1.2.1.8.La productivité | 22 |
| 1.2.1.9.L'efficacité | 22 |
| 1.2.1.10.La rentabilité | 23 |
| 1.2.2.Les conséquences d'un climat social inadapté | 23 |
| 1.2.2.1.Les conflits | 23 |
| 1.2.2.2.Les grèves | 24 |
| 1.2.2.3.L'absentéisme | 24 |
| 1.2.2.4.Le retard au travail | 24 |
| 1.2.2.5.le stress au travail | 24 |
| 1.2.2.6.La démotivation des travailleurs | 25 |
| 1.2.2.7.La démissions des travailleurs | 25 |
| 1.3.Le rôle du manager pour assurer un bon climat social | 26 |
| 1.3.1. Le rôle du manager | 26 |
| 1.3.2. Le style de leadership | 27 |
| 1.3.2.1. Les quatre styles de leadership | 28 |
| 1.3.3. Les outils d'observation du climat social | 30 |
| 1.3.3.1. Le suivi des facteurs de risque | 30 |
| 1.3.3.2 Les enquêtes | 31 |
| 1.3.3.3. Les études externes | 31 |
| 1.3.3.4. Les capteurs sociaux | 31 |
| 1.3.3.5. L'audit social | 31 |
| Conclusion | 32 |
| Chapitre 2 : La gestion des conflits | 34 |
| 2.1. Les conflits | 35 |
| 2.1.1. Qu'est ce qu'un conflit | 35 |
| 2.1.2. Définition du conflit | 35 |

| | |
|---|----|
| 2.1.3. Les origines des conflits | 35 |
| 2.1.3.1. De nature économique | 36 |
| 2.1.3.2. De nature sociale | 36 |
| 2.1.3.3. De nature technologique | 36 |
| 2.1.3.4. De nature psychologique | 36 |
| 2.1.4. Les composantes du conflit | 37 |
| 2.1.4.1. L'objet du conflit | 37 |
| 2.1.4.2. Le pouvoir | 38 |
| 2.1.4.3. L'émotion | 38 |
| 2.1.5. Les différentes phases du conflit | 39 |
| 2.1.5.1. La phase d'accumulation des tensions | 40 |
| 2.1.5.2. Le déclenchement du conflit | 41 |
| 2.1.5.3. La phase d'installation du conflit | 41 |
| 2.1.5.4. La phase de développement du conflit | 41 |
| 2.1.5.5. La radicalisation ou l'escalade | 42 |
| 2.1.5.6. Le reflux et la sortie de conflit | 42 |
| 2.1.5.7. La période post-conflit | 43 |
| 2.1.6. Typologie des conflits | 43 |
| 2.1.6.1. Typologies par localisation | 45 |
| 2.1.6.2. Typologie par nature | 46 |
| 2.1.6.3. Typologie par niveau | 47 |
| 2.1.6.4. Typologie par orientation | 48 |
| 2.2. La gestion des conflits | 49 |
| 2.2.1. La gestion avant conflit | 49 |
| 2.2.1.1 Se préparer à la gestion d'une crise sociale | 49 |
| 2.2.2. La gestion au moment du conflit | 50 |
| 2.2.2.1. Les méthodes structurelles | 52 |
| 2.2.2.2. Les méthodes médiationnelles | 52 |
| 2.2.3. La gestion de l'après conflit | 60 |
| 2.3. Le style des managers dans la gestion des conflits | 61 |

| | |
|---|----|
| 2.3.1. Les personnes du type sensation-pensé | 62 |
| 2.3.2. Les personnes du type intuition-sensation | 65 |
| Conclusion | 66 |
| Chapitre 3 : Analyse de la gestion des conflits au sein de la S.C.MI | 68 |
| 3.1. Présentation de la S.C.MI | 69 |
| 3.1.1. La fiche signalétique de (S.C.MI.) | 69 |
| 3.1.2. Partenaire le groupe LAFARGE | 72 |
| 3.1.2.1. Historique du groupe LAFARGE | 72 |
| 3.1.3. Les missions de (S.C.MI) | 73 |
| 3.1.3.1. Des engagements sociaux forts | 73 |
| 3.1.3.2. Engagement en matière de santé, de sécurité et de durabilité | 73 |
| 3.1.4. Les valeurs de la S.C.MI | 74 |
| 3.1.5. La production de la S.C.MI | 75 |
| 3.1.5.1. Etapes de Fabrication du ciment | 75 |
| 3.1.6. L'organisation de la S.C.MI | 79 |
| 3.1.6.1. L'analyse de la structure organisationnelle du régime Cément Corporation | 80 |
| 3.1.7. Le personnel de S.C.M.I | 83 |
| 3.1.8. S.C.MI et son environnement | 83 |
| 3.2. Démarche de l'enquête | 85 |
| 3.2.1. Les objectifs de l'enquête | 85 |
| 3.2.2. Outil de l'enquête le questionnaire | 85 |
| 3.2.3. Le déroulement pratique de l'enquête | 86 |
| 3.2.4. Présentation du questionnaire | 86 |
| 3.3. Résultat de l'enquête | 88 |
| 3.3.1. Le tri à plat | 88 |
| 3.3.2. Le tri à croisé | 91 |
| 3.3.2.1. La relation : ancienneté- style de gestion des conflits | 92 |

| | |
|---|------------|
| 3.3.2.2. La relation : Sexe-style de gestion des conflits | 93 |
| 3.3.2.3. La relation : Age-style de gestion des conflits | 94 |
| 3.3.3. Constat global | 97 |
| 3.3.4. Suggestions | 98 |
| Conclusion générale | 100 |
| Annexes | |
| Bibliographie | |