

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

D'Alger

EHEC

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences Commerciales

Option :

Management des ressources humaines

THEME :

**La gestion des conflits interpersonnels dans
Les organisations comme processus de
changement :**

ETUDE DE CAS : E N A P

Présenté par :

Melle. LAKROUT Sabra

Encadreur :

Mr. MESBAH Abdelmadjid

Maitre de conférences A à EHEC d'Alger

3^{ème} promotion

Juin 2016

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

D'Alger

EHEC

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences Commerciales

Option :

Management des ressources humaines

THEME :

**La gestion des conflits interpersonnels dans
Les organisations comme processus de
changement :**

ETUDE DE CAS : E N A P

Présenté par :

Melle. LAKROUT Sabra

Encadreur :

Mr. MESBAH Abdelmadjid

Maitre de conférences A à EHEC d'Alger

3^{ème} promotion

Juin 2016

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents,
qui m'ont*

*Toujours soutenu et encouragé toute au long de mes
études*

*A mes chères sœurs **Fatima Zahra, Amel,***

*A mes chers frères **Rabeh, Mohamed, Mustapha et
Khalil,***

*A mes nièces et à toute la famille **LAKROUT***

*A mes chères amies **Djalila, Tinhinane, Imen, ,
Nadjwa, et Salima.***

Sabra.

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier en premier lieu Allah tout puissant de m'avoir donné la volonté, le courage pour réaliser ce modeste travail.

J'adresse encore mes vifs remerciements à mon encadreur, Mr. MESBAH Abdelmadjid pour ses orientations, ses remarques tout au long de notre travail.

Je tiens sincèrement à remercier tout le personnel de L'ENAP, et particulièrement mon promoteur Mr. MARECHE Bilel pour ses conseils

Mes remerciements sont aussi adressés à tous les enseignants de l'EHEC et l'ensemble du personnel administratif.

Le plus grand et Le plus sincère remerciement est pour ma famille, qui m'a aidée, encouragée et soutenue au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci

Liste des figures :

Chapitre I :

Figure N°I.1 : Les composantes du conflit interpersonnel.....	19
Figure N°I.2 : Le conflit relationnel.....	21
Figure N°I.3 : Le conflit cognitif.....	22
Figure N°I.4 : Le double enjeu de résistance au changement.....	29
Figure N°I.5 : Le cycle de changement.....	30

Chapitre II :

Figure N°II.1 : Les phases d'un conflit.....	38
Figure N° II.2 : Méthode de résolution créative de conflit.....	44

Chapitre III :

Figure N° III.1: L'organigramme de l'unité de Souk Ahras	70
Figure N° III.2: l'effectif selon le sexe.....	71
Figure N° III.3: l'effectif par CSP.....	72
Figure N° III.4: L'effectif selon l'âge.....	73
Figure N° III.5: L'effectif selon l'ancienneté.....	73
Figure N°III.6 : Répartition selon le sexe.....	76
Figure N°III.7 : Répartition selon l'âge.....	77
Figure N°III.8 : Répartition selon le niveau d'instruction.....	77
Figure N° III.9 : Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle.....	78
Figure N°III.10 : Répartition selon l'ancienneté.....	79
Figure N°III.11 : Le degré de satisfaction par rapport au poste occupé.....	79
Figure N°III.12: Le respect au travail.....	80

Figure N°III.13 : L'existence des conflits.....	81
Figure N°III.14: Niveau de gravité.....	81
Figure N°III.15 : L'objet principal du conflit au travail.....	82
Figure N°III.16 : L'existence des mécanismes pour la prévention aux conflits.....	83
Figure N°III.17 : Les méthodes de la résolution des conflits.....	84
Figure N°III.18 : L'existence d'une flexibilité d'écoute et de compréhension.....	84
Figure N°III.19 : Les conditions de travail.....	85
Figure N°III.20 : L'application des règlements intérieurs de l'entreprise.....	86
Figure N°III.21 : L'existence des pratiques discriminatoires en matière de formation, promotion d'intéressement.....	86
Figure N°III.22 : Sanctions disciplinaires.....	87
Figure N°III.23 : Le salaire.....	88
Figure N°III.24: Les modes de résolution des conflits.....	89
Figure N°III.25 : Les conflits comme moteur de changement.....	89

Liste des tableaux :

Chapitre I :

Tableau N°I.1 : Le conflit approché par les autres sciences.....09

Tableau N°I.2 : Les trois dimensions du conflit interpersonnel.....18

Chapitre II:

Tableau N°II.1 : Le stade de développement des conflits.....45

Chapitre III :

Tableau N°III.1 : les produits de l'ENAP.....66

Tableau N°III.2 : L'effectif selon le sexe.....71

Tableau N°III.3 : L'effectif par CSP.....72

Tableau N°III.4 : L'effectif selon l'âge.....72

Tableau N°III.5 : L'effectif selon l'ancienneté.....73

Tableau N°III.6 : Répartition selon le sexe.....76

Tableau N°III.7 : Répartition selon l'âge.....76

Tableau N°III.8 : Répartition selon le niveau d'instruction.....77

Tableau N° III.9 : Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle.....78

Tableau N°III.10 : Répartition selon l'ancienneté.....78

Tableau N°III.11 : Le degré de satisfaction par rapport au poste occupé.....79

Tableau N°III.12: Le respect au travail.....80

Tableau N°III.13 : L'existence des conflits.....80

Tableau N°III.14: Niveau de gravité.....81

Tableau N°III.15 : L'objet principal du conflit au travail.....82

Tableau N°III.16 : L'existence des mécanismes pour la prévention aux conflits.....83

Tableau N°III.17 : Les méthodes de la résolution des conflits.....	83
Tableau N°III.18 : L'existence d'une flexibilité d'écoute et de compréhension.....	84
Tableau N°III.19 : Les conditions de travail.....	85
Tableau N°III.20 : L'application des règlements intérieurs de l'entreprise.....	85
Tableau N°III.21 : L'existence des pratiques discriminatoires en matière de formation, promotion d'intéressement.....	86
Tableau N°III.22 : Sanctions disciplinaires.....	87
Tableau N°III.23 : Le salaire.....	87
Tableau N°III.24: Les modes de résolution des conflits.....	88
Tableau N°III.25 : Les conflits comme moteur de changement.....	89

Liste des abréviations :

CSP : catégorie socioprofessionnelle.

CTA : contrat de travail aidé.

ENAP : entreprise nationale des peintures.

GDS : gestion de stocks.

GEPHAC : la société de gestion des participations chimie pharmacie.

MP : Matière première.

RH : ressources humaines.

SNIC : Société Nationale des Industries Chimiques.

Résumé :

Les conflits sont une composante permanente et inévitable présente dans toutes les sociétés et dans toutes les organisations puisque qu'ils naissent des interactions et de l'interdépendance des individus en milieu de travail. Ils peuvent avoir des effets négatifs et positifs sur l'ensemble du groupe de travail.

La plupart des conflits liés aux changements parce que le déséquilibre provoqué par le conflit est une source de changement éventuel s'il est géré adéquatement.

Mots clés : conflit, interactions, effets négatifs, positifs, changements.

Abstract:

Conflict is a stable and permanent component present in all societies and in all organizations because they are born of the interactions and interdependence of individuals in the workplace.

They can have negative and positive effects on the entire working group. Most conflicts related to changes because the imbalance caused by the conflict is a source of possible change if managed properly.

Keywords: conflict, interactions, negative, positive effects, changes.

Sommaire :

Introduction général.....	01
----------------------------------	-----------

Chapitre I : Approche conceptuelle sur les conflits.....	05
---	-----------

Section 1 : Généralité sur les conflits.....	07
---	-----------

Section 2 : Les conflits interpersonnels.....	16
--	-----------

Section 3 : Les conflits relatifs aux situations de changement.....	26
--	-----------

Chapitre 2 : La prévention et la résolution des conflits sur le milieu de travail.....	35
---	-----------

Section 1 : La prévention aux conflits.....	37
--	-----------

Section 2 : Le cycle de vie d'un conflit.....	45
--	-----------

Section 3 : La gestion des conflits.....	52
---	-----------

Chapitre 3 : Etude de cas sur la gestion des conflits au sein de l'ENAP Souk Ahras	
---	--

Section 1 : Présentation de l'entreprise.....	64
--	-----------

Section 2 : présentation de la méthodologie de recherche.....	71
--	-----------

Section 3 : Analyse de résultats.....	76
--	-----------

Conclusion générale.....	94
---------------------------------	-----------

Introduction générale

Introduction générale :

Les pressions sur les entreprises et leurs dirigeants sont de plus en plus fortes et de plus en plus complexe. Les bouleversements et les inquiétudes croissent parallèlement avec les opportunités. Du coup, les sociétés évoluent, la structure des entreprise se transforme, et les conditions de travail se renouvellent.

Les entreprises qui se démarquent sont celles qui savent entretenir de bonnes relations de travail avec leurs employés. À défaut, des situations conflictuelles peuvent engendrer des coûts importants pour les entreprises, car elles ont un impact négatif sur la performance, l'absentéisme et la productivité. C'est pourquoi il est bénéfique pour les entreprises de prendre une approche proactive et d'entretenir de bonnes relations de travail au quotidien au lieu de se limiter à résoudre les conflits lorsqu'ils surviennent. Que ce soit dans un milieu syndiqué ou non, les éléments clés pour créer un environnement de travail sain et harmonieux sont une communication efficace, la transparence, un souci des besoins des employés et une volonté de collaborer. Toutefois, malgré les meilleures intentions, il arrive que des conflits surviennent. Dans de telles situations, il est important de procéder rapidement pour éviter que le conflit s'envenime et d'agir de façon structurée pour atteindre des résultats concluants.

Certains courants dans les sciences sociales, empreints d'idéalisme, considèrent le conflit comme la résultante d'un mauvais fonctionnement du système social ou de communications déficientes. Or conflit est inévitable parce qu'inhérent à toute vie sociale ; il sert à rééquilibrer le balance du pouvoir et constitue un facteur de changement, de développement et d'innovation. Le conflit devient paralysant et destructeur quand il ne permet plus de travailler ensemble à l'atteinte de buts communs, diminuant ainsi l'efficacité du groupe.

Le conflit représente un phénomène complexe et incontournable au sein des relations interpersonnelles qui entraîne des défis et des enjeux capitaux pour toutes les organisations.

Aujourd'hui les conflits font partie de la réalité quotidienne et de la vie des organisations modernes. Ils reflètent la dynamique des relations humaines et sociales, et traduisent la volonté des acteurs d'influencer leur environnement. Ils ne doivent être ni supprimés, ni évités, mais gérés, voire stimulés dans le cas où l'efficacité, la créativité et l'innovation en dépendraient.

Les conflits interpersonnels qui surviennent entre les différents acteurs qui composent les organisations sont une réalité inévitable et la gestion de ces derniers un défi quotidien à relever. Ce défi a d'ailleurs pris de l'ampleur au cours des dernières années en raison de

Introduction générale

l'augmentation des sources de conflits en milieu de travail. De fait, les différents changements sociaux qui bouleversent actuellement le fonctionnement des organisations tel que l'augmentation de la compétition entre les entreprises, l'accroissement de la diversité au niveau des caractéristiques sociodémographiques des travailleurs ainsi que la complexification du travail, ne sont que quelques exemples de changements qui peuvent expliquer l'émergence accrue de ce phénomène.

Les conflits est la manière dont ils sont gérer sont au cœur de nos vie et, par extension, des organisations et des sociétés dont nous faisons partie. De plus, tous les conflits non résolus ont des conséquences néfastes. Les conflits ont le potentiel de créer de grandes pertes économiques, produire au niveau de stress considérables au sein d'une organisation, miner les possibilités de coopération et même mener à la paralysie organisationnelle. Conséquemment, à défaut de disposer d'un système de prévention et règlement des conflits efficace, toute organisation à miner sa propre fonctionnalité notamment on ne sachant harmoniser les interactions en son sein.

Le phénomène des conflits peut aussi engendrer des conséquences néfaste à l'entreprise, à savoir, nuire à sa compétitivité, à son image, à sa rentabilité et au plus grave sa survie. Dans ce sens, le domaine de la gestion des conflits, est d'une importance majeure.

Cependant, les conflits n'ont de caractère constructif que s'ils sont résolus pour certains, prévenus pour d'autres, maîtrisés pour tous. En fait, les conflits n'ont de vertu créatrice que dans la mesure où ils sont résolus par une restructuration de l'organisation dans le sens des changements révélés nécessaires. Le conflit n'a donc pas de vertu créatrice en soi ; ce qui est créateur, c'est de comprendre le conflit d'une part, et de le gérer d'autre part.

La prévention et la résolution des conflits suscitent aujourd'hui de plus en plus d'intérêt car il est essentiel qu'elles soient efficaces pour que les relations professionnelles dans le milieu de travail soient justes et productives. Les processus de résolution des conflits offrent aux parties concernées la possibilité de continuer la négociation collective et de consolider la communication.

Le sujet de notre travail de fin d'études porte sur : « **la gestion des conflits interpersonnels dans les organisations comme processus de changement** ».

Introduction générale

Nous avons choisi ce thème parce que c'est un thème d'actualité qui touche les relations sociales et professionnelles. Et qui devra intéresser toutes entreprises.

Pour faire notre étude, nous avons jugé utile de poser la problématique suivante :

« Comment les grandes entreprises d'aujourd'hui préviennent-elles les conflits interpersonnels ? »

À travers ce problème posé, plusieurs questions se posent :

- Qu'est-ce qu'un conflit ? A partir de quel moment le conflit est-il qualifié ?
- Est-ce que le conflit peut constituer un élément constructif ?
- Quelles sont les différentes stratégies pour gérer les conflits ?

Pour mieux cerner ces questions, nous avons élaboré un cadre de recherche qui s'appuie sur deux hypothèses :

H 1. Le conflit est une opportunité inespérée pour initier une conduite de changement

H 2. La négociation et la communication sont deux modes pour une bonne gestion de conflits.

Pour conformer ou infirmer nos hypothèses de recherche nous avons structuré notre travail de la façon suivante :

D'abord, une partie théorique subdivisée en deux chapitres : le premier chapitre permet de définir les différents concepts des conflits. Le deuxième chapitre sera focalisé sur la prévention et la résolution des conflits sur le lieu de travail.

Et une partie pratique composée d'un seul chapitre qui contient une présentation générale de l'entreprise National des Peintures. Ensuite, on va faire une enquête par l'élaboration d'un questionnaire auprès des travailleurs de l'entreprise.

Chapitre I :

Approche conceptuel sur les conflits

Introduction :

Le phénomène du conflit est l'un des plus complexes problèmes touchants la vie des entreprises, il peut prendre plusieurs formes, car il peut y avoir beaucoup de parties en cause et des intérêts largement divergents. Les conflits interpersonnels constituent des obstacles gênant la survie des organisations.

Dans ce chapitre nous centralisons nos objectifs sur le phénomène de conflits. En premier lieu nous définirons le concept « conflit », ses approches et les différents niveaux. En seconde lieu nous orientons vers les conflits interpersonnels, ses dimensions et ses caractéristiques. Et en troisième lieu nous étudierons la relation entre conflit et changement.

Section 1 : Généralité sur les conflits :

Introduction:

Les situations conflictuelles peuvent se présenter sous une infinité de formes. Lors d'un conflit les sources, les sujets, l'intensité, les méthodes de gestion, le nombre de participants et

les conséquences sont très diversifiés. Certains conflits peuvent être sérieux et provoquer des frustrations et de la colère. D'autres peuvent être mineurs, mais irritants, tandis que certains peuvent être légers. À cause de cette variété, il peut donc s'avère difficile de définir de façon générale un conflit.

I.1.1. Définitions :

Nous remarquons que certains termes sont parfois pris les uns pour les autres, notamment les termes de conflit sont très fréquemment associés aux notions de tension et violence. La distinction entre ces trois notions nous semble importante.

- **Le conflit :** « Étymologiquement, le terme conflit vient du mot latin conflictus qui signifie choc, lutte et combat »¹. À partir du 17^{ème} siècle, le mot conflit est appliqué aux relations interpersonnelles, il est aussi envisagé comme « dualisme intérieur » et par extension, il s'applique aussi à toute situation dans laquelle se trouve des individus ou des groupes dont les objectifs, les cognitions ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer.
- Le terme conflit est défini dans le dictionnaire « *le Robert* » comme : « un rencontre d'éléments, des sentiments contraires, qui s'opposent »²
- Le dictionnaire « *Larousse* » définit le conflit comme « une opposition d'intérêts entre deux ou plusieurs parties dont la solution peut être recherchée soit par des mesures de violence, soit par des négociations, soit par l'appel à une tierce personne ».³
- Une autre définition selon *Compère* (2002) : « le conflit est l'aboutissement aléatoire d'une situation conflictuelle qui découle elle-même d'une relation antagonique entre deux ou plusieurs acteurs interdépendants, qui s'affrontent dans le champ socio-économique que constitue l'entreprise »⁴
- **La tension :** « vient du mot latin, tensio, tensionas et signifie la manière de tendre et aussi la contraction des nerfs »⁵. Puis, à la fin du 16^{ème} siècle, l'usage du mot

¹ MARSAN, (C) : **Gérer et surmonter les conflits**, 2^{ème} Edition DUNOD, paris, 2005, P.13.

² BARABEL, (M) et MEIER, (O) : **MANAGEOR : les meilleurs pratiques du management**, 2^{ème} Edition DUNOD, Paris, 2010, P.641.

³ Ibid. P.641.

⁴ BARABEL, (M) et MEIER, (O).Op. Cit. P.642.

⁵ . MARSAN, (C). Op.cit. 14.

s'applique au champ psychologique et s'applique principalement à un effort soutenu, il signifie également querelle, et opposition.

- **La violence :** « correspond au mot latin violentus qui signifie emporté, parlant du caractère impétueux appliqué aux personnes et aux choses »⁶. La violence consiste en des actions, des mots, des attitudes, des structures ou de systèmes qui causent un préjudice physique, psychologique, social ou environnemental et empêchent des gens d'atteindre leurs pleines potentialités humaines

Donc, la différence entre ces termes réside dans le fait que le conflit est bien la divergence, l'antagonisme entre deux personnes visant à obtenir une même chose. La tension constitue alors, en quelque sorte, l'énergie sous-jacente du conflit, c'est-à-dire l'intensité relationnelle, la pression que l'opposition amène entre les deux protagonistes. Le conflit crée une tension entre les individus ou les groupes. La violence peut être alors le résultat du conflit, comme décharge ou éclatement dudit conflit, c'est-à-dire débordement excessif d'agressivité vis-à-vis d'autrui ou d'un objet.

I.1.1.1. Qu'est-ce-que le conflit ?

Le conflit est la situation dans laquelle deux personnes, deux groupes ou deux ensembles d'individus sont en désaccord par rapport à un objectif commun. Certains de leurs intérêts, enjeux, objectifs, émotions sont incompatibles et peuvent s'opposer.

Le conflit se caractérise donc par une relation entre deux acteurs qui, pour un temps, est bloquée. La dynamique du conflit réside dans le renforcement des positions de chacune des parties. C'est la raison pour laquelle le désaccord cause un accroissement de la tension entre les deux interlocuteurs. Mais cette tension, qui peut être suivie d'agressivité, n'empêche pas le maintien de la relation entre les deux parties.

Le conflit survient lorsque les limites de ce qui est acceptable pour une personne ou un groupe ne correspondent pas à celle d'une autre personne ou d'un autre groupe.⁷

Le conflit est devenu un phénomène endémique et inévitable. Il n'est donc pas surprenant qu'on l'utilise dans des sens différents, il ne s'agit pas d'entrer dans une polémique mais de mettre en lumière les principales approches (éthologie, philosophie, sociologie, psychologie,

⁶ Ibid. P.15.

⁷ CARRE, (C) : **Animer un groupe : Leadership, communication et résolution de conflits**, 2^{ème} Edition, EYROLLES, Paris, 2004, P.201.

psychanalyse) du concept du conflit et de leur apports. Le tableau 1 résume les principales approches du conflit et leur apport.

I.1.2. Les différentes approches sur les conflits :

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

Tableau N° I .01 : Le conflit approché par les autres sciences

Discipline	Apport
L'éthologie	Le conflit peut adopter une forme codifiée permettant ainsi une gestion des antagonismes
La philosophie	Le conflit offre une possibilité de sa maîtrise en permettant l'émergence d'une logique de dépassement des points de vue originels
La sociologie	L'essence même du conflit réside dans l'interaction
La psychologie	Le conflit met en évidence une forte tension émotionnelle
La psychanalyse	Le conflit est constitutif de l'être humain

Source : NDIAYE, (A) : **dynamiques des conflits interpersonnels : une application aux organisations sociales et médico-sociales**, thèse de doctorat en sciences de gestion, université François-Rabelais, Tours, 2013, P.68.

La première approche du conflit vient de *l'éthologie* : les éthologistes ont mis en évidence la fonction régulatrice et protectrice du conflit. Ils ont su montrer le lien entre l'agressivité et la socialité qui témoigne d'un enjeu particulier celle de la sélection et de la régulation. Donc, le conflit peut adopter une forme codifiée, permettant ainsi une gestion des antagonistes.

La deuxième approche du conflit nous vient de *la philosophie*. Le conflit offre une possibilité de sa maîtrise en permettant l'émergence d'une logique de dépassement des points de vue originels.

Le conflit se présente en première approche, créateur d'une fracture, comme s'il mettait la rationalité en péril, alors que celle-ci se récupère dans l'accord à posteriori par la prise en compte des enjeux originaux.

La troisième approche vient de *la sociologie* : le conflit est devenu un sujet fondamental pour expliquer les mouvements sociaux. Il est perçu comme un blocage au niveau décisionnel mais aussi comme une opposition entre deux réponses comportementales. L'essence même du conflit réside dans l'interaction.

La quatrième approche du conflit vient de *la psychologie* : le conflit est appréhendé à travers deux théories : la théorie de la dissonance cognitive et la théorie de l'équilibre. Les deux théories mettent en évidence le conflit psychologique où l'individu est en présence d'une situation contraire à ses attentes. Le conflit met en évidence une forte tension émotionnelle qu'elle soit explicite ou latente.

Enfin, l'approche *psychanalyse*, le conflit est considéré comme la pierre angulaire des théories psycho dynamiques. Le conflit est constitutif de l'être humain.⁸

I.1.3. Les caractéristiques du conflit :

I.1.3.1. Le degré de visibilité du conflit :

Un conflit peut prendre deux types d'expression du mécontentement. Le premier est le conflit ouvert, ce dernier est connu de tous, les désaccords sont clairement exprimés. On sait pourquoi où et quand le conflit a éclaté. Cette forme du conflit est la plus simple à traiter. C'est aussi celle qui effraie le plus les acteurs car elle est le plus souvent accompagnée de fortes tensions, de violences verbales ou physiques.

La deuxième façon d'exprimer son mécontentement est de s'engager dans un conflit fermé, ce dernier est caractérisé par un retrait progressif du salarié sans formalisation de sa position.

I.1.3.2. Le degré de lisibilité :

La deuxième caractéristique porte sur le degré de lisibilité du conflit. On parle de conflit manifeste lorsque la cause du conflit est clairement formulée et est portée par la revendication d'un groupe ou d'un salarié (augmentation des salaires...).

I.1.3.3. La position du conflit :

Les conflits ne sont pas de même nature selon la position hiérarchique des protagonistes. En effet, lorsque la position hiérarchique est différente, il existe normalement un lien de

⁸ NDIAYE, (A) : **dynamiques des conflits interpersonnels : une application aux organisations sociales et médico-sociales**, thèse de doctorat en sciences de gestion, université François-Rabelais, Tours, 2013, P.68.

subordination qui donne un pouvoir légitime au salarié occupant l'emploi le plus élevé. On peut donc distinguer le conflit vertical qui oppose des personnes ou des groupes de niveau hiérarchique différent du conflit horizontal qui met aux prises des personnes d'un même échelon hiérarchique. Il y a aussi le conflit d'autorité, lorsque les managers ayant une position différente dans l'organisation s'affrontent.

I.1.3.4. L'amplitude du conflit :

Un conflit sera considéré comme contracté s'il ne porte que sur un seul objet. Il devient élargi lorsqu'il porte sur plusieurs revendications.

I.1.3.5. La localisation du conflit :

Un conflit est qualifié de local lorsqu'il ne concerne qu'une partie de l'organisation (par exemple une équipe). Il est global lorsqu'il se propage à l'ensemble de l'entreprise.

I.1.4. Les niveaux des conflits :

Dans une organisation il existe cinq niveaux de conflit : les conflits intrapersonnels (à l'intérieur d'un individu), les conflits interpersonnels (entre les individus), les conflits intragroupes (à l'intérieur d'un groupe), les conflits intergroupes (entre les groupes) et les conflits intraorganisationnels (à l'intérieur d'une organisation).

I.1.4.1. Les conflits intrapersonnels :

« Le conflit intrapersonnel concerne une opposition interne (ou dissonance cognitive d'un individu face à des exigences, des choix ou des décisions, considérées comme importantes pour lui, mais qui lui apparaissent comme incompatibles »⁹. Il entraîne pour la personne une incapacité au moins temporaire à agir.

Tout individu, quelle que soit son époque, sa culture, sa condition, doit faire face, tout au long de sa vie et à des degrés divers, à des situations génératrices de conflit psychique, lesquelles agissent sur la structuration profonde de sa personnalité. Le conflit intrapersonnel se traduit très souvent pour l'individu par une augmentation de son stress, une baisse de sa motivation et plus généralement un sentiment d'angoisse et de mal-tête.

I.1.4.2. Les conflits interpersonnels :

⁹ BARABEL, (M) et MEIER, (O). Op.cit. P. 644.

« Le conflit interpersonnel est un conflit qui implique deux individus au moins, qui peuvent se sentir en opposition sur des questions d'objectif, de valeurs, de comportement »¹⁰. En va le détaillé dans la deuxième section

I.1.4.3. Les conflits intergroupes :

Le conflit intergroupe consiste dans l'opposition qui existe entre deux groupes distincts. La dynamique du conflit est la même quelle que soit la nature da protagonistes, mais le fait que ce soit entre deux groupes (au moins) revêt certaines particularités. Le type de conflits intergroupes le plus connu est le conflit social entre les syndicats et la direction.

Néanmoins, au sein des organisations, les conflits peuvent avoir lieu entre certains groupes sans qu'il s'agisse pour autant de conflit social.

I.1.4.3.1. Fonctions des conflits de groupes:

Certains ont tendance à ne percevoir que les conséquences négatives des conflits intergroupes. Certes, ces conséquences sont réelles : le rendu des performances de travail se dégrade rapidement, les projets en cours sauf obligation sont mis en sommeil, remis à plus tard, c'est-à-dire au règlement du conflit. Les individus pressentent qu'il y aura un changement inévitable. Les choses ne seront plus comme avant. Ils ont donc besoin d'adaptation et d'apprentissage de connaissances, de comportements, de façon de travailler nouvelles, et c'est dans cette période qu'au fond ils y sont le moins préparés, le moins aptes.¹¹

Les conflits intergroupes, doivent être considérés par les managers comme de véritables opportunités de développement et d'adaptation. Il est vrai que les membres d'un groupe en conflit ont tendance à se replier sur eux-mêmes et à ne voir la réalité qu'à travers le filtre de leur catégorisation protectrice. Les membres des autres groupes sont considérés comme étrangers, voir comme des ennemis potentiels.

Un groupe doit assure une défense active de ses intérêts. Plus généralement, un groupe ne peut exister que par rapport à d'autres groupes antagonistes. L'appartenance à un groupe conduit à faire des catégories et à attribuer une identité sociale positive au groupe auquel on appartient et négative aux groupes extérieurs.

¹⁰ MARLENE BIDJONGOU DOUKAGA, (C) **La gestion des conflits au sein d'une équipe multiculturelle**, université du Québec, 2008, P. 17.

¹¹ BREARD, (R) et PASTOR, (P) : **Gestion des conflits, la communication à l'épreuve**, édition LIAISONS, Paris, 2004, P.75.

I.1.4.4. Les conflits intragroupes :

Ils concernent les individus qui appartiennent à un même groupe (même appartenance) socio professionnel ou politique. Il est important d'être capable de gérer le conflit à l'intérieur de son propre groupe et de communiquer avec d'autres à l'intérieur de son groupe pour pouvoir bâtir un support pour un processus à long terme vers la paix.

Trois principaux types de conflit intragroupe peuvent être distingués :

- ✚ **Les conflits autistiques** : trouvent leur origine dans de simples malentendus ou incompréhensions entre les membres du groupe. il s'agit donc avant tout d'un problème de communication et notamment d'interprétation d'informations.
- ✚ **Les conflits non pertinents** : renvoient à des préoccupations du groupe.
- ✚ **Les conflits contingents** : résultent de certains facteurs de situation comme par exemple, une décision à prendre.

Le conflit va alors être l'occasion pour les sous-groupes de mesurer leurs forces et capacités relatives. Ainsi c'est la lutte pour le pouvoir qui génère les conflits. Leur émergence est favorisée en cas de recouvrement ou d'attributions imprécises de responsabilités.

Le conflit est en effet, un moyen de marquer son territoire ou de s'attribuer des prérogatives au détriment des autres.

I.1.4.5. Les conflits intraorganisationnels :

Le conflit intraorganisationnel provient de l'opposition et des heurts suscités principalement par la manière dont les postes de travail sont définis, dont l'organisation structurée, et dont l'autorité officielle est répartie¹²

Il existe quatre types principaux de conflits internes à l'organisation :

1. Le conflit vertical.
2. Le conflit horizontal.
3. Le conflit entre le personnel de l'atelier et celui des bureaux.
4. Le conflit relatif aux rôles.

I.1.4.5.1. Le conflit vertical :

¹² MARSAN, (C): Op.Cit.P.126.

Il découle des heurts qui surviennent entre différents niveaux d'une organisation. Ils peuvent être liés à un défaut de communication, de conflits d'objectifs ou d'une absence de consensus en ce qui concerne la façon de percevoir certaines informations et certaines valeurs.¹³

I.1.4.5.2. Le conflit horizontal :

Il surgit lorsque chaque département s'acharne à poursuivre ses seuls objectifs sans se préoccuper des conséquences que cela entraîne pour les autres départements. Il peut aussi se produire lorsque les employés appartenant à différents départements adoptent des attitudes contradictoires.

I.1.4.5.3. Le conflit entre le personnel de l'atelier et celui des bureaux :

Les rapports entre le personnel de l'atelier et celui des bureaux entraînent souvent des conflits. Les directeurs respectifs de l'un et de l'autre peuvent avoir des personnalités et des caractères très différents. Les managers administratifs sont souvent plus instruits et plus jeune que les managers de l'atelier, les uns et les autres ont généralement des origines sociales différentes. Ces différences sont fréquemment associées à des valeurs et des attitudes différentes qui quand elles font surface tendent à créer des conflits.

I.1.4.5.4. Le conflit relatif aux rôles :

Il se produit quand une personne donnée reçoit (de la part de l'émetteur qui lui attribue un rôle) des messages et des pressions qu'elle perçoit comme étant incompatibles entre eux. La personne visé régira en adoptant certains comportements, qui dans l'avenir, serviront des données pour les pourvoyeurs de rôle.

L'ambiguïté du rôle provient du fait que la personne visée perçoit un défaut de clarté et de logique dans les indications qu'elle reçoit à propos des tâches qui lui sont assignées.

I.1.5. Les types de conflits :

Certains conflits sont individuels par nature, d'autre sont collectifs, certains portent sur les droits, d'autres sur les intérêts :

I.1.5.1. Le conflit destructif et constructif :

¹³ LICETTE, (C) : **savoir gérer un conflit**, 3^{ème} Edition. Studyrama, Paris, 2008, P. 63.

✚ **Constructif** : est bénéfique, Ces conflits bénéfiques sont décrits comme des conflits coopératifs où deux ou plusieurs personnes ont des idées ou des intérêts opposés mais sont motivées à explorer et à comprendre les points de vue et les intérêts des autres. Être engagé dans un conflit constructif donne l'occasion de connaître les arguments de tous et de voir comment ils pourraient arriver à un règlement commun.¹⁴

✚ **Destructif** : est dysfonctionnel. Ce type de conflit peut être décrit comme une relation de compétition où les personnes sont en désaccord et choisissent de défendre leur position vigoureusement tout en tentant de gagner au détriment des autres.

I.1.5.2. Le conflit individuel ou collectif :

✚ Le conflit individuel :

Est un désaccord entre un travailleur et son employeur, généralement sur des droits existants. Il peut également inclure des situations dans lesquelles un certain nombre de travailleurs sont en désaccord avec leur employeur sur la même question, mais où chaque travailleur agit individuellement

✚ Le conflit collectif :

Est un désaccord entre un groupe de travailleurs, généralement mais pas nécessairement, représenté par un syndicat, et un employeur ou un groupe d'employeurs sur des droits actuels ou des intérêts futurs.

I.1.5.3. Le conflit de droit :

Est un désaccord entre un ou plusieurs travailleurs et leur employeur sur la violation d'un droit inscrit dans la loi, une convention collective ou un contrat de travail. Ces conflits apparaissent généralement sous la forme d'une plainte des travailleurs pour non respect de leurs droits en matière de salaires, de paiement, des heures supplémentaires de congés et d'environnement de travail.¹⁵

I.1.5.4. Le conflit d'intérêts :

¹⁴ GALIZA, (JL) : la gestion des conflits dans l'entreprise, Faculté d'économie appliquée D'Aix-Marseille III, 2001. P.

¹⁵ Centre international de formation, **système de résolution des conflits du travail**, 2013. P.19.

Est un désaccord entre des travailleurs et leur employeur sur des droits et obligations futurs au titre du contrat de travail. La plupart des conflits d'intérêts résultent d'une rupture dans le processus de négociation, les parties étant incapable de parvenir à un accord sur les termes et conditions de recrutement qui s'appliqueront dans le futur¹⁶.

Les conflits d'intérêts sont généralement collectifs par nature et pour résoudre ce type de conflit, il faut chercher des critères objectifs pour définir la situation et maintenir l'attention sur les intérêts et non sur les positions des individus ou groupes.

Lorsque plusieurs intérêts se rencontrent, il faut élargir les options et les ressources ainsi que développer des solutions intégratives rencontrant les besoins de toutes les parties.

I.1.5.5. Les conflits de génération :

Ce type de conflits est de plus en plus fréquent dans les entreprises. Les salariés juniors se heurtent aux salariés seniors. Ces conflits sont certainement parmi les plus simples à régler si chacun y met de la bonne volonté, rétablir le dialogue, former les salariés plus âgés aux nouvelles techniques, savoir profiter de l'expérience et des conseils de ses supérieurs, mais aussi faire preuve de patience, de tolérance et d'ouverture d'esprit. Il faut savoir exprimer ses besoins, mais aussi reconnaître ses lacunes, d'un côté comme de l'autre.

Section 2 : Les conflits interpersonnels :

Toute relation interpersonnelle est fondée sur des liens d'interdépendance. Un sujet dépend d'autrui, et réciproquement. Chacun exerce un certain pouvoir sur l'autre. Ce jeu réciproque de pouvoir a lieu dans tous les domaines de la vie, et pas seulement dans le monde du travail.

I.2.1. Le conflit interpersonnel :

« Le conflit interpersonnels implique deux ou plusieurs individus qui se perçoivent eux-mêmes opposés entre eux au sujet de leurs préférences respectives en matière d'objectifs et/ou d'attitudes, de valeurs, de comportements »¹⁷

I.2.2. Les dimensions du conflit interpersonnel :

¹⁶ Ibid. p.20.

¹⁷ CHALVIN, (D) : **Tensions et conflits dans les relations personnelles. Comment en sortir ?**, Edition ESF, Québec, 1999, P.144.

Malgré l'intérêt accordé au conflit interpersonnel mais il n'existe pas de définition claire. Cependant, le conflit interpersonnel implique plusieurs variables¹⁸ qui en font un phénomène complexe.

I.2.2.1. Une dimension cognitive : (opinions, croyances, valeurs)

Les individus ou les groupes s'affrontent sur des modes de pensée (idéologie, fondements, logiques, valeurs). Le conflit est lié à l'apparition de divergence dans la manière d'appréhender, d'analyser et d'évaluer une situation.

I.2.2.2. La dimension comportementale :

Le conflit porte sur des attitudes ou des comportements adoptés par les individus dans le cadre de leur travail ou vis-à-vis d'autrui (façon de démarcher un client, de gérer les problèmes au sein du groupe, attitude face au travail, tendance à s'approprier le travail d'autrui,...).

I.2.2.3. La dimension affective :

Les sentiments ou les émotions d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de la partie adverse. Dans ce cas, l'objet du conflit n'est pas extérieur à l'individu (un projet, un objectif, une idée) mais porte sur la personnalité des protagonistes qui s'opposent du fait de problèmes relationnels.¹⁹

Tableau N°I.02. Les trois dimensions du conflit interpersonnel :

Dimensions du conflit interpersonnel	Objet du conflit	
	Tâche (contenu ou processus)	Relation interpersonnelle

¹⁸ BARABEL, (M), MEIER, (O), O p.Cit.P.644.

¹⁹ Ibid. P.645.

Cognition/ Désaccord	Désaccord avec l'autre personne sur ce qui doit être fait pour une tâche ou sur la façon de la réaliser	Désaccord avec l'autre personne à propos des valeurs, des opinions, des préférences
Comportement/ Interférence	Empêcher l'autre personne de faire ce qu'elle pensait faire par rapport au contenu de la tâche ou au processus de réalisation de la tâche.	Empêcher l'autre personne de faire des tâches non reliées à celles à accomplir.
Affectif/ Emotion négative	Colère et frustration démontrées envers l'autre personne à propos de ce qui doit être fait ou sur la façon de le réaliser	Colère et frustration démontrées envers l'autre en tant que personne.

Source : FREDETTE. (J) : étude des différences culturelles comme élément explicatif du conflit interpersonnel entre les partenaires d'impartition d'activités TI, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise en sciences, HEC Montréal, 2013.p.12.

* Le conflit interpersonnel devient un conflit relationnel quand les individus en interaction, estiment que les autres portent atteinte à leurs droits les plus fondamentaux, ont recours à la colère, au blâme ou à la bouderie pour protéger ces droits.

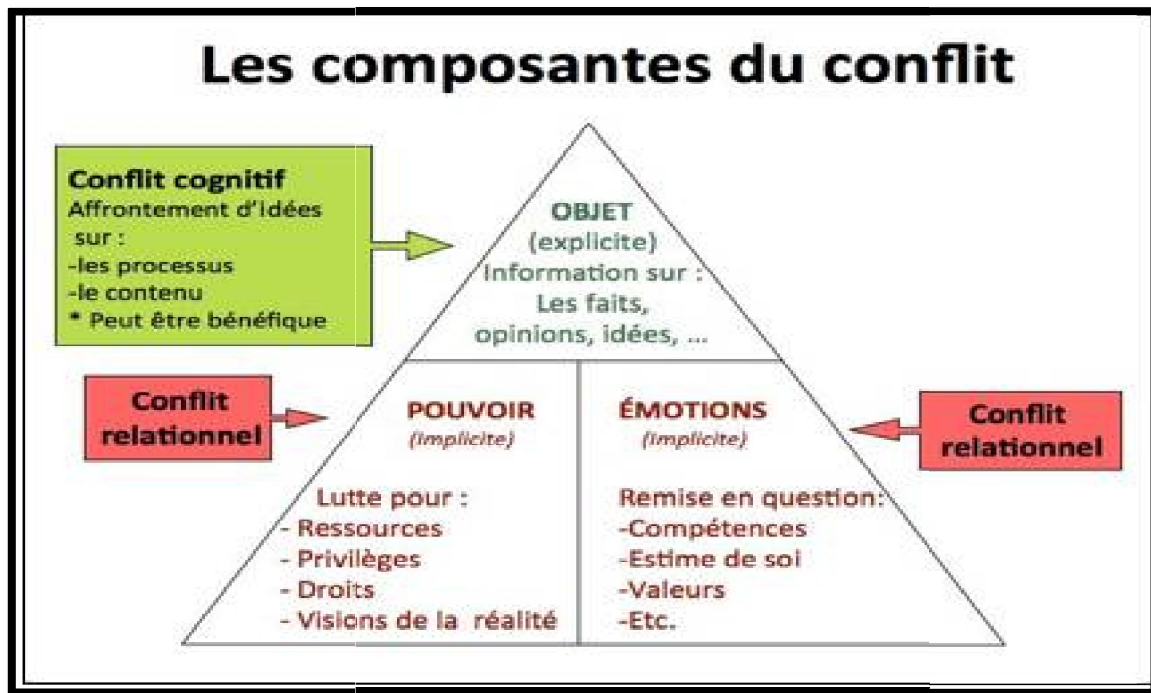
I.2.3. Les composantes du conflit interpersonnel :

Il existe trois composantes dans un conflit²⁰ :

- L'objet.
- Le pouvoir
- Les émotions.

Figure N°I.01. Les composantes du conflit interpersonnel.

²⁰ CORMIER, (S) : **Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail**, Québec, Edition PADIE, paris, 2004, P. 10-11.



La source : <http://www.hpr.polymtl.ca>

I.2.3.1. L'objet du conflit :

Dans le milieu de travail, l'objet du conflit interpersonnel concerne la tâche elle-même ou le processus selon laquelle la tâche est réalisée. Toutes les idées et les opinions relatives à la tâche peuvent être objet de conflit. Par ailleurs, la manière dont la tâche doit être accomplie peut aussi devenir conflictuelle c'est ce que appelle les conflits de processus. Les conflits de processus dégénèrent plus facilement en conflit personnalisé que les conflits davantage centrés sur la tâche elle-même.

I.2.3.2. 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.

Au niveau interpersonnel, le pouvoir est toujours présent, à des degrés divers dans toute relation.

Le pouvoir est fondamentale afin d'obtenir ce qu'il faut pour survivre, pour se développer, pour prendre sa place au sein de la famille tout d'abord, puis des institutions et structures sociales présentes dans son environnement, pour influencer les processus sociaux et politiques dont on est partie prenante on tant que membre d'une société donnée.

I.2.3.3. L'émotion :

Les démentions affectives, émotionnelles et irrationnelles sont toujours présents, 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'attirance réciproque qu'à l'antipathie. Il arrive assez souvent, que d'anciens 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.²¹

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 chargé d'émotion. Les comportements perçus comme une atteinte à l'identité professionnelle engendrent des réactions très intenses.

I.2.4. Les typologies de conflit interpersonnel :

I.2.4.1. Le conflit relationnel :

« Existe quand il y a des incompatibilités interpersonnelles, issues de différences de personnalité ou d'opinions »²² (une mauvaise communication ou un manque de communication, des stéréotypes ou des mauvaises perceptions, des agissements qui sont répétitifs et négatifs). Le conflit relationnel peut gêner l'achèvement d'un travail, et apparait nuisible à la performance d'une organisation. Il s'agit d'un type de conflit difficile parce qu'il

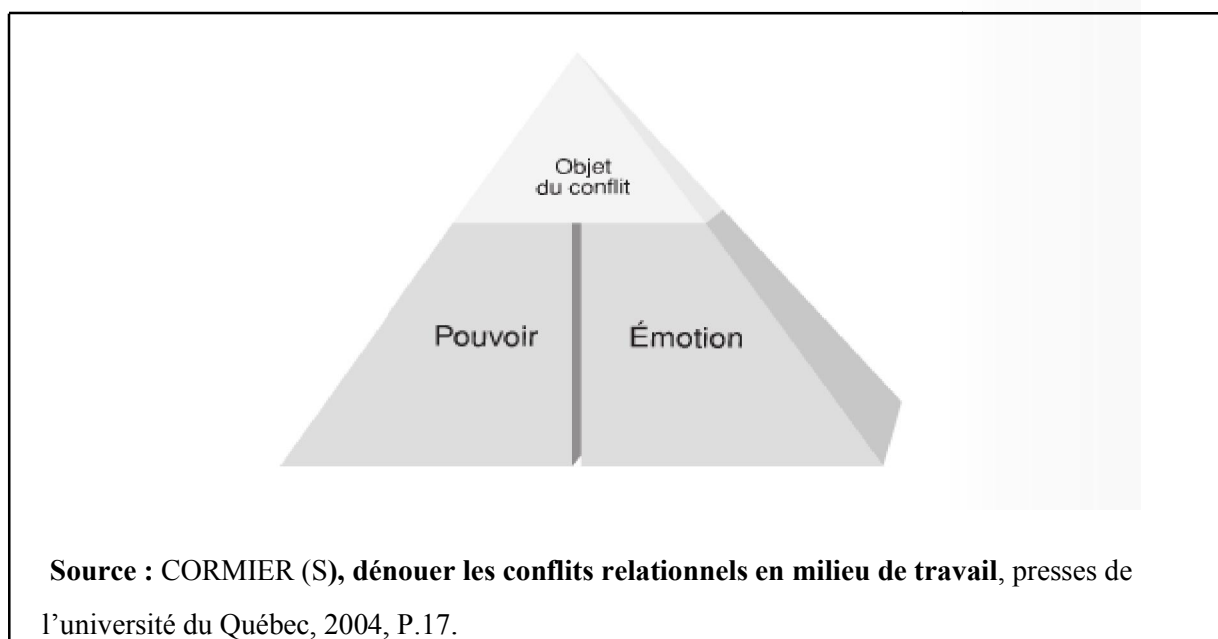
²¹ CORMIER, (S): Op, cit, P.13.

²² CHEDOTEL, (F), STIMEC, (A) et VIGNIKIN,(A) : **Management des équipes projet : l'impact de la gestion des conflits et de l'improvisation organisationnelle sur la performance**, éditions ESKA, 2015, P.26.

rend les individus irritables, suspicieux et malveillants. Sa facette chronique peut avoir des répercussions sur le fonctionnement du groupe.

Un conflit relationnel ne peut être ni géré ni résolu à la manière d'un conflit cognitif portant sur un problème spécifique. Tout au plus est-il possible de contribuer à dénouer ce type de conflit, en espérant qu'avec le temps les personnes en conflit seront capables de trouver un certain équilibre relationnel. Les gestionnaires ont donc un rôle important à jouer dans le dénouement des conflits relationnels.²³

Figure N°I.02. Le conflit relationnel



Les interventions de dénouement de conflit portent ici sur la relation entre les protagonistes et non pas sur l'objet. Le pouvoir et les émotions sont donc centraux dans ce type de conflit. Il est donc inutile d'intervenir sur l'objet de l'accrochage, car les protagonistes utilisent toutes les occasions possibles pour jouer et rejouer la dynamique du conflit.²⁴

I.2.4.2. Le conflit de tâche : (cognitif) :

Est fondé sur la conscience qu'il existe différents points de vue et opinions sur la façon d'accomplir la tâche confiée à une équipe.

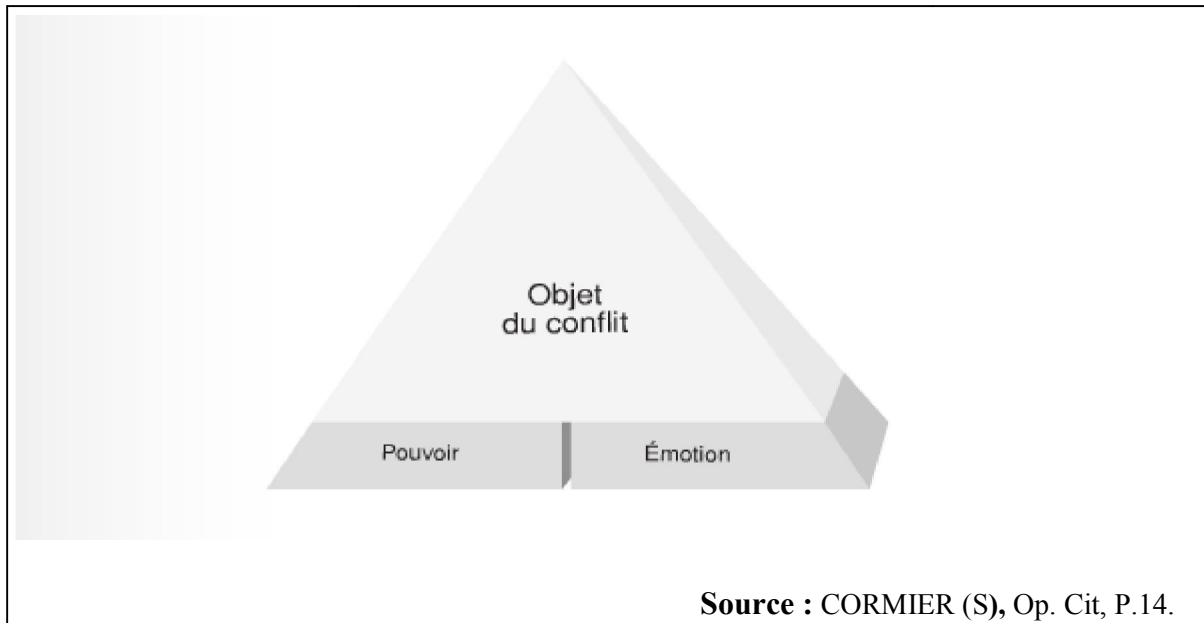
²³CORMIER, (S) : **La communication et la gestion**, 2^{ème} édition, presses de l'Université du Québec, 2008, P.199.

²⁴ <http://www.hpr.polymtl.ca>

Ce type de conflit peut être considéré comme une source de créativité puisqu'il met en évidence des idées, des opinions ou perspectives différentes.

Le conflit de tâche peut détourner les protagonistes de leur mission initiale. C'est une opportunité pour les parties en conflit de découvrir leurs divergences d'intérêts, d'aptitude, de besoin et d'idiologie.

Figure N° I.03. Le conflit cognitif.



Le conflit cognitif porte directement sur l'objet du conflit. Il s'agit d'un affrontement d'idées. Il est bénéfique pour une équipe ou une organisation. Il est souvent une occasion d'innovation et de développement.

I.2.4.3. Les conflits de processus :

Concernent non pas le travail à faire mais la manière de le faire²⁵ (répartition de travail et des ressources, séquençement, responsabilités).

La répartition des responsabilités au sein de l'équipe peut stimuler l'efficacité des conflits de processus. Si des changements dans la répartition des responsabilités peuvent stimuler l'efficacité de l'équipe, la gestion des conflits de processus peuvent se transformer en débats inopportuns sur les capacités des membres de l'équipe. Les conflits de processus prennent du temps, détériorent le moral de l'équipe, et peut devenir une entrave sur le respect des délais de travail impartis.

²⁵ CHEDOTEL, (F), STIMEC, (A) et VIGNIKIN, (A) : op.cit.P.27.

Les conflits liés aux processus touchent plus directement les habilités et les styles personnels de communication ainsi que les relations de pouvoir.

* Les conflits de tâches seraient constructifs, alors que les conflits relationnels et de processus seraient destructifs.

* Les conflits de tâches, de processus et relationnels s'alimentent mutuellement. Il est très difficile d'éviter les conflits relationnels tout en renforçant les conflits de tâches. Par exemple, un désaccord sur les tâches peut générer des tensions relationnelles parce que les travailleurs prennent les choses personnellement à cœur.

I.2.5. Le rôle de la personnalité dans le conflit :

La personnalité joue une part importante dans la situation relationnelle comme dans la capacité à gérer des conflits. En fonction de notre psychologie, de notre éducation, de l'encouragement que nous avons eu à développer telle ou telle attitude.²⁶

Les gens sont responsables des relations interpersonnelles dans lesquelles ils se retrouvent, ils sont donc responsables de la résolution des conflits dans lesquels ils se trouvent impliqués.²⁷

L'efficacité d'une équipe de travail dépend, du moins en bonne partie, de la façon dont ses membres communiquent et gèrent leurs conflits.

I.2.6. Les caractéristiques du conflit interpersonnel :

Le conflit interpersonnel est un processus dynamique qui se produit entre des parties interdépendantes lorsqu'elles éprouvent des réactions émotionnelles négatives à la perception de désaccords et d'interférences dans l'atteinte de leurs buts.

Cette définition présente l'avantage de mettre en lumière les différentes caractéristiques du conflit interpersonnel.²⁸

* **Un processus dynamique** : montre que le conflit interpersonnel fait appel à différentes phases d'escalade et de désescalade et ne doit pas se résumer à une analyse linéaire.

²⁶ MARSAN, (C): Op.cit.P.50.

²⁷ [www.cadredesante.com/ travail en équipe et gestion des conflits](http://www.cadredesante.com/travail%20en%20%C3%A9quipe%20et%20gestion%20des%20conflits) (consulté le 05/02/2016 à 14:20)

²⁸ NDIAYE, (A): Op.cit, P.79.

* **Des parties interdépendantes** : ce qui traduit la mécanique de l'échange mais aussi la dimension liée à l'interaction. Cette affirmation traduit aussi la dimension symbolique qui porte sur les relations interpersonnelles.

* **Des réactions émotionnelles négatives** : traduisent la prise en compte de plusieurs facteurs tels que la dimension cognitive, la dimension comportementale et la dimension affective.

* **La perception de désaccords et d'interférences dans l'atteinte de leurs buts** : traduit une divergence de valeurs, des besoins, d'intérêts, d'opinions, de buts ou d'objectifs.

I.2.7. Les dynamiques des conflits interpersonnels :

L'évolution du conflit interpersonnel dans le temps met en évidence différents phases et témoigne d'une dimension binaire :

Le conflit interpersonnel peut être perçu négativement comme une rupture issue des divergences, mais il peut être considéré aussi positivement comme un moment de dépassement de l'immobilisme par la rencontre, la recherche de solutions et de formes sociales nouvelles.

I.2.7.1. La vision négative du conflit interpersonnel : ²⁹

- **Le conflit interpersonnel comme dysfonctionnement :**

Le conflit est considéré comme dysfonctionnement de l'organisation puisqu'il est rare et transitoire. Il est aussi considéré comme un signe de dysfonctionnement social et d'état pathologique car il conduit à l'anomie.

Les possibilités des conflits augmentent quand il y a des ressources limitées (espace équipement, formation, ressources humaines et financières).

- **Le conflit interpersonnel porte préjudice à la performance:**

Le conflit interpersonnel induit du stress et porte préjudice à la performance de l'organisation. Le conflit interpersonnel est toujours dans les coulisses de l'organisation et reste lié aux pratiques organisationnelles. Il peut aussi induire des divergences émotionnelles.

²⁹ NDIAYE, (A):op.cit, P.83.

- **Le conflit interpersonnel entraîne une altération d'image :**

Les entreprises qui ont la meilleure image sont celles où les relations humaines sont les meilleures. Bien qu'une image négative soit souvent associée au conflit. Le conflit entre deux personnes a entaché la mise en œuvre d'un projet d'amélioration de la circulation de l'information.

- **Le conflit interpersonnel nuit aux liens de solidarité :**

Le conflit nuit aux liens de solidarités et aboutit à la démotivation des salariés. Donc la satisfaction des employés peut diminuer lorsque l'entreprise qui les emploie vit dans des conflits intermittents. Le conflit interpersonnel est considéré comme un élément de désorganisation sociale, il s'agit dans quelque condition qui empêche la structure sociale de fonctionner.

Le conflit interpersonnel n'a pas uniquement des effets négatifs sur l'organisation. Il peut, en revanche, avoir des effets positifs.

I.2.7.2. La vision positive du conflit interpersonnel :³⁰

- **Le conflit interpersonnel est source de renouvellement :**

Le conflit interpersonnel peut devenir une source de renouvellement de développement d'une plus grande confiance, d'une stabilité, d'une communication et d'une satisfaction. Il permet alors de résoudre des obstacles afin de travailler ensemble efficacement et devenir aussi un élément déclencheur de progrès cognitifs et d'apprentissage.

- **Le conflit interpersonnel stimule l'échange :**

Dans un conflit portant uniquement sur la tâche il y a une prédominance de l'aspect cognitif. Dans cette situation, une divergence de points de vue, un simple désaccord sur le travail peut améliorer la prise de décision et la productivité en augmentant la qualité des décisions par des critiques constructives, puisqu'il permet de stimuler l'échange des idées ce qui va améliorer la performance du groupe.

- **Le conflit interpersonnel est un facteur de cohésion :**

³⁰ NDIAYE, (A):op.cit, P.85.

« Le conflit dans la vie de groupe et en quelque sorte la porte d'accès à la différence de soi par rapport aux autres, quand chaque membre du groupe est pris dans le courant des échanges affectifs déclenchés par l'expérience ». Le conflit interpersonnel est un facteur de renforcement des relations entre personnes et peut faire l'objet d'une source de régulation qui traverse et structure une multitude de champs, de formes sociales et de relations collectives.

- **Le conflit interpersonnel crée du sens :**

Le conflit interpersonnel est une opportunité pour procéder de manière réfléchie. Il permet à l'organisation d'improviser, d'essayer des nouvelles choses en se basant sur les expériences passées et se donner du sens.

- **Le conflit interpersonnel permet l'innovation :**

Le conflit interpersonnel représente un moyen de mise en œuvre de l'innovation, c'est-à-dire qu'il est le passage obligé d'une modification réelle des fonctionnements car tout changement profond heurte les pouvoirs établis. C'est une source de l'évolution des êtres, des organisations et des sociétés.

- **Le conflit interpersonnel source d'apprentissage, de cohésion interne, d'idées nouvelles :**

Ce dernier est indispensable au changement. C'est une force positive au sein d'un groupe mais il est absolument nécessaire pour qu'un groupe fonctionne bien. Il doit par conséquent être stimulé par les dirigeants.

Section 3 : Les conflits relatifs aux situations de changement :

Dès l'instant qu'un changement a lieu au sein d'une organisation, il va entraîner des modifications dans les habitudes ce qui inquiète. Cette situation crée très fréquemment des tensions pour chaque individu, qui peuvent même réactiver d'anciennes peurs. Mais surtout, les inquiétudes des uns vont trouver un écho avec les peurs des autres. Le risque de conflit augmente alors car le degré de stress se développe psychologiquement et se répercute dans les relations, d'autant que les enjeux de chacun peuvent alors être ébranlés ou menacés.

I.3.1. Le changement:

Le changement est « le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées »³¹.

Les dirigeants estiment, à un moment donné, qu'un changement pourrait apporter une amélioration en termes de rendement, d'efficacité, de dynamisme, de satisfaction et de créativité. Lorsque les contraintes de l'environnement deviennent pressantes, il incombe aux dirigeants d'envisager et de mener le changement. Les mentalités changent, les produits et les demandes évoluent, les clients sont plus exigeants. La situation évoluant, il faut une réponse adaptée, parfois urgente. A cet égard, l'absence d'un changement pourrait entraîner des conséquences négatives sur le dysfonctionnement de l'organisation, qui ne pourrait plus s'adapter aux nouvelles données. Le changement est donc un outil d'adaptation aux évolutions du monde environnant.

Un dirigeant peut aussi vouloir impulser un changement, même si les contraintes externes sont inexistantes ou faibles. Il a une vision personnelle de l'organisation de la structure qu'il dirige, et prévoit des changements pour améliorer la qualité d'un produit ou d'une prestation. Le changement peut aussi être demandé par d'autres acteurs en interne : individus, syndicats, personnels.

I.3.2. Les perceptions de la conduite du changement :

En fonction de la manière dont les personnes se représentent le changement, ceci peut conduire à des tensions voire des conflits. Nous pouvons ainsi distinguer trois grandes perceptions du changement.³²

- Le changement est perçu comme la résultante de décisions rationnelles prise par un organe central pensant détenir la totalité des informations nécessaires, la possibilité de choisir les bonnes options et le pouvoir de mettre en œuvre les solutions définies. Le risque de conflit se trouve dans le fait que les personnes qui subissent ces décisions résistent au fait de ne pas avoir été impliquées dans le processus de décision.
- Le changement est vu comme un but à atteindre, mais la réalité des transformations ne dépend pas uniquement de la seule volonté managériale, l'impact de l'action des salariés comme acteur sur les marges de manœuvres est aussi à prendre en

³¹ BALANGER, (L): **Le changement organisationnel et le développement**, 1994, P.357.

³² MARSAN, (C), OP. cit. P.189.

considération. Les conflits peuvent alors venir des influences divergentes des différents acteurs sur le but visé.

- Le changement est représenté comme un processus continu au centre d'un ensemble de tensions opposées et complémentaires :
 - Décisions managériales et actions non anticipées des acteurs.
 - Evolution progressive et changement d'orientation.
 - Phénomènes non maîtrisés et actions volontaires.

Bien entendu, l'essentiel repose sur les épaules du management et de la direction en fonction de l'ampleur du changement.

Donc, pour le manager, qu'il soit à l'origine d'un changement ou porteur d'une réorganisation décidée par la direction, le succès de la transformation résidera dans la manière d'informer son équipe et de l'accompagner dans cette étape délicate.

I.3.3. La résistance au changement :

Les individus sont en général réticents au changement, même si les apparences sont trompeuses. Après un éventuel engouement euphorique pour un projet novateur, ils en perçoivent peu à peu toutes les conséquences, en termes d'effort, d'aménagement des postes de travail, et de modifications des relations interpersonnelles. Ils font des comparaisons entre le passé et le futur. Même leur vie personnelle peut être transformée, sans parler des mises à pied fréquentes, modernisation oblige. Il faut prévoir et prendre au sérieux ces inévitables résistances, parce qu'elles risquent tout simplement de faire échouer le changement ou, du moins, de créer un climat délétère.³³

Trop de changement en entreprise sont encore décidés sans la consultation et la participation des acteurs directement concernés, ceux qui le vivront sur le terrain. Confrontés à un changement qu'ils n'ont ni décidé ni préparer, ils ne distinguent pas clairement leur intérêt.

D'ailleurs, tout changement, qu'il soit subi ou souhaité, est perçu comme dangereux, parce qu'il risque de modifier considérablement les modes de fonctionnement, la nature des relations interpersonnelles, la marge de liberté et d'autonomie, le contrôle d'une zone d'incertitude et les jeux de pouvoir. A cet égard, les craintes des acteurs, lorsque le

³³ BREARD (R), PASTOR (P), OP, cit, P.99.

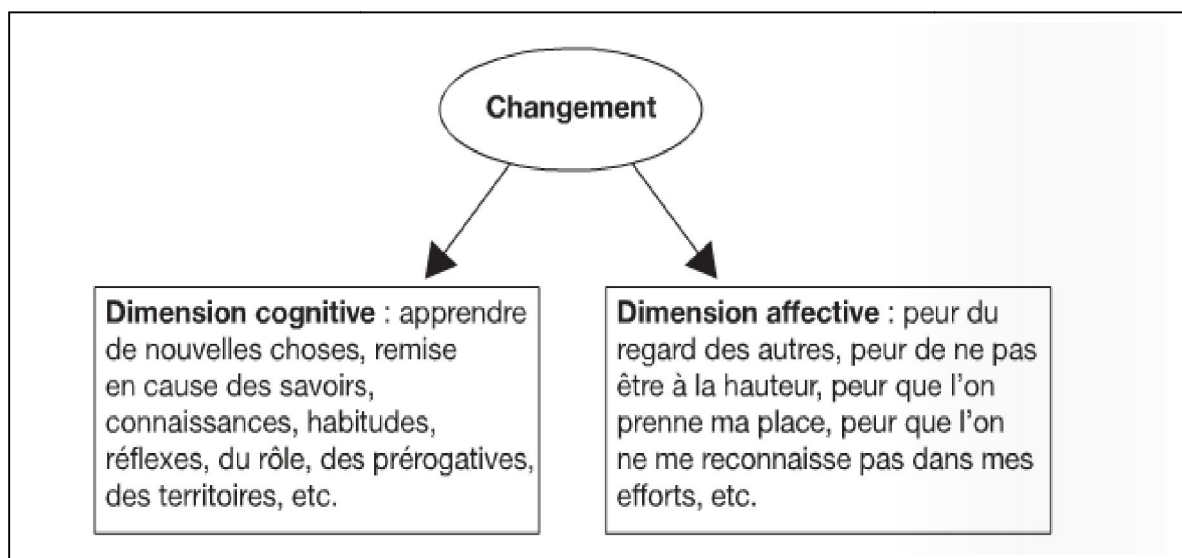
changement est imposé d'en haut, sont parfois justifiées : ils ont plus à perdre qu'à gagner, en termes de liberté d'action et de contrôle d'informations pertinentes.

I.3.4. Les niveaux des résistances au changement :

Tout changement remet en question les individus, leurs compétences, leurs rôles et leurs valeurs. Evidement, ces menaces peuvent être réelles ou imaginées par les acteurs. Il n'empêche que les craintes peuvent être tout à fait légitimes et se placent à la fois au niveau cognitif et affectif et plus la résistance est forte, plus les peurs sont importantes, plus les manifestations de résistance le sont aussi. C'est ainsi que l'intensité des résistances trouve son équivalent dans l'agressivité des manifestée.

Le changement peut devenir soit comme une continuité soit comme une rupture. Dans ce dernier cas, il est alors perçu comme une menace des habitudes, des acquis et sa brutalité provoque l'apparition de forces contraires au changement.

Figure N° I.04. : le double enjeu de résistance au changement.

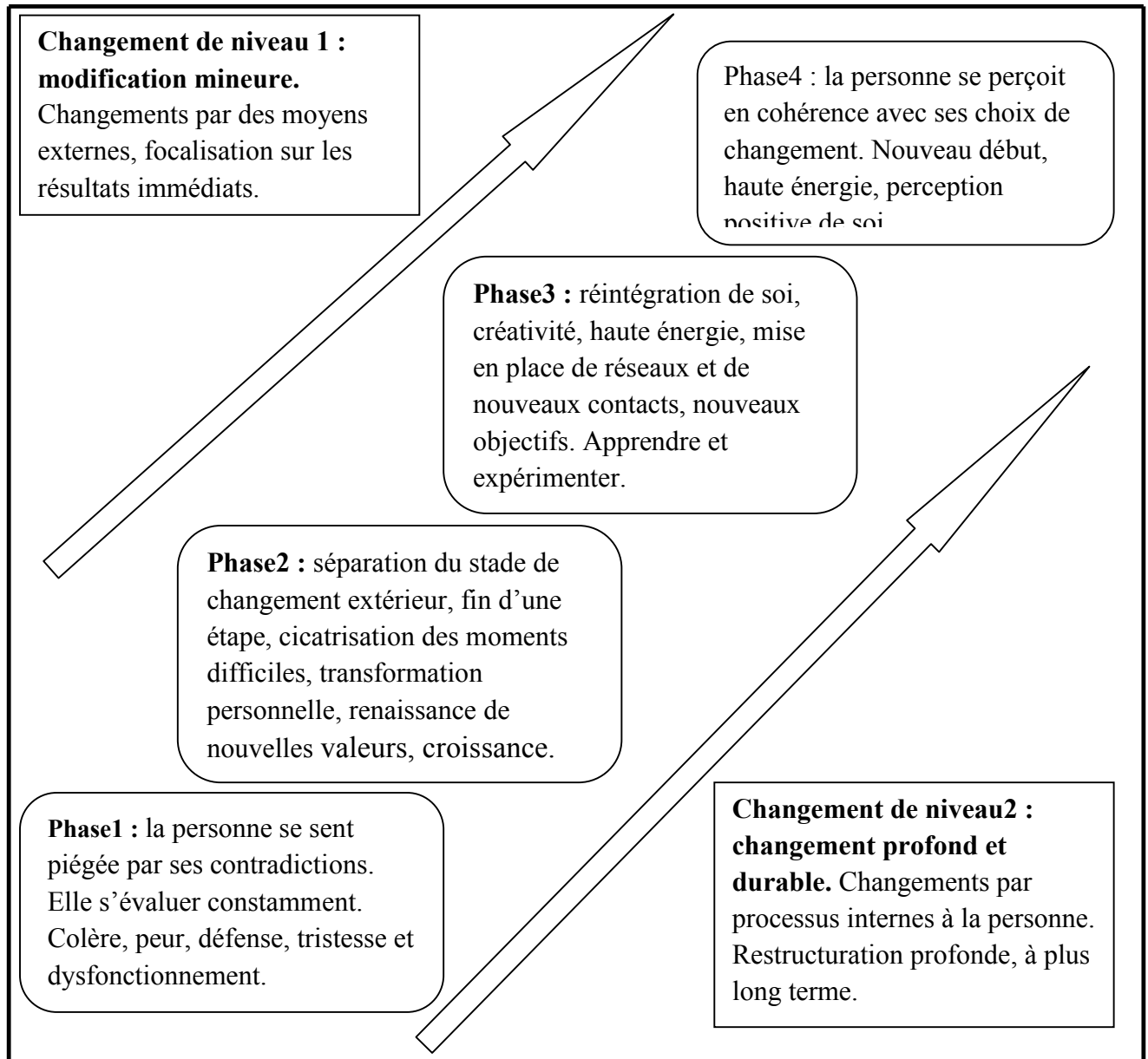


Source : MARSAN, (C) : **Gérer et surmonter les conflits**, 2^{ème} édition DUNOD, paris, 2005P ,194.

Tandis que le changement vise un progrès, les résistances, elles conduisent à un repli. Ainsi lorsque l'entreprise cherche à produire des améliorations rationnelles, c'est dans le registre affectif et émotionnel que les réactions se manifestent. D'où le sentiment de certains managers de se trouver démunis face aux résistances et de se trouver qu'un seul mode de réponse, plutôt rationnel.

Dépourvus, des manières d'appréhender le changement dans son expression affective les managers préfèrent nier cet aspect de se focaliser uniquement sur la communication rationnelle des raisons du changement. si les résistances peuvent se transformer parfois en conflit.

Figure N° I .05. Le cycle de changement.



Source : MARSAN, (C).P.197.

Les quatre phases du cycle de changement montrent l'aspect dynamique de ce dernier. Il n'est pas possible de passer à une nouvelle étape sans avoir renoncé à la phase antérieure. C'est-à-dire sans en avoir fait le deuil et lâcher toute la charge affective liée à cet étape précédent.

Qu'il s'agisse d'un changement volontaire ou subi, les différentes étapes sont relativement inévitables. La première étant celle d'un inconfort, voire d'une profonde déstabilisation selon la nature du changement.

Dans ce cycle, les changements les plus souvent observables en entreprise sont les changements de niveau 1 entraînant des modifications extérieures de statuts, de moyens, de résultats. Ils sont certes impliquants, mais ils constituent des changements mineurs. Tandis que dans les changements de niveau 2 il s'agit de transformations intérieures profondes qui surviennent souvent à la suite de chocs, ou de souffrances personnelles importantes.

I.3.5. Le changement réussi :

Un changement réussi ne provient pas d'un problème fonctionnel qu'un collège d'experts réussirait à résoudre, uniquement en fonction de rationalisés techniques, financières, économiques, voire politiques. Un changement est avant tout une transformation des acteurs eux-mêmes. Il n'est possible qu'à quatre conditions : ³⁴

Les acteurs devront tout d'abord modifier leur vision de la réalité et réaliser un véritable travail cognitif, comprenant une compréhension des nécessités du changement.

Deuxièmement, à travers les négociations, ils devront se positionner pour dire s'ils se reconnaissent dans ce changement, et s'ils veulent participer à sa préparation, c'est-à-dire s'ils ont le souhait de confronter leur vision à celle des autres acteurs.

Troisièmement, ils devront réfléchir et proposer leurs suggestions pour les modalités de sa mise en œuvre.

Enfin, ils devront s'engager à fournir une contribution suffisante pour sa réussite.

Ainsi, un changement est le changement des acteurs. Ce n'est pas le principe de leur coopération qui est en cause, mais une nouvelle forme de coopération, pour accomplir les mêmes buts, ou des buts similaires.

Animer un tel changement est bien sûr, autrement plus complexe que d'imposer, même avec toutes les précautions possibles, un plan et un programme d'action. C'est pourtant une méthode intéressante, il s'agit de progresser, d'apprendre ensemble, de mobiliser ou créer les

³⁴ BREARD (R), PASTOR (P), Op. cit. P. 106.

ressources techniques et imaginatives de chacun, de gérer les tensions comme elles se présentent au cours des négociations.

Pour nous un changement est réussi lorsqu'il atteint son but et lorsqu'il ne devient pas la cause de nouveaux conflits. S'il est imposé ou proposé sans que les acteurs concernés puissent se l'approprier, il ne restera qu'un exercice de planification froid et inhumain. Par contre un changement ne peut réussir que si les acteurs peuvent eux-mêmes débattre de ses causes, de ses conditions et de ses conséquences prévisibles. Il ne s'agit pas là d'une question de démocratie naïve et humaniste, il s'agit d'être efficace et de responsabiliser les acteurs. S'ils participent aux discussions, ils amèneront des éléments importants qui échappent peut être aux dirigeants en outre, ils seront impliqués plus profondément dans le déroulement et dans la poursuite des objectifs.

I.3.6. Le conflit comme processus de changement :

Les conflits, loin de détruire les groupes, servent souvent à renforcer leur cohésion et leur unité. Les conflits servent principalement à redéfinir les stratégies de pouvoir au sein des organisations, renouvelant ainsi des rapports de force plus dynamiques et plus équilibrés. Ils peuvent quelquefois renforcer la stabilité et l'unité d'un système. Ils permettent également à des personnes isolées de se rassembler et de rompre leur isolement, tout en participant à la redéfinition de l'identité du groupe qu'elles vont rejoindre.

Les conflits sont nécessaires à la stabilité d'un système (groupe de travail, équipe, société...) lorsqu'ils peuvent s'exprimer régulièrement et de manière continue, et lorsque les enjeux ne menacent pas directement les valeurs fondamentales de ce système. Ce faisant, les tensions, et dissensions internes sont traitées au jour le jour.

L'utilité des conflits dépend aussi de la souplesse ou de la rigidité des systèmes. Il y a des systèmes qui tolèrent et permettent l'émergence de conflits et leur expression, et d'autres, plus rigides, qui s'y opposent.

Les conflits préservent l'unité des systèmes lorsque ceux-ci sont ouverts et souples, et lorsque les relations largement informelles permettent de traiter sans délai les problèmes inévitables dans toute organisation. Les acteurs débattent de leurs différends, parce qu'ils connaissent assez bien les limites des champs de compétences réciproques. Ils s'ajustent aisément dans les confrontations et les négociations régulières avec leurs partenaires.

Tous les conflits représentent le défi pour les parties adverses de trouver un nouvel équilibre et un nouveau mode de relation et d'échanges. Ils sont l'occasion, pour les groupes de se forger une identité et une cohérence d'action, face à l'adversaire. La véritable victoire, pour une personne ou un groupe, c'est l'établissement de relations plus riches et équitables, de procédures techniques ou administratives mieux adaptées, d'une culture de l'innovation.

Conclusion :

Les conflits sont inévitable dans tous les domaines de la vie et ils sont parfois nécessaires dans les organisations, parce qu'ils peuvent les aider à progresser.

Les conflits influencent le fonctionnement des organisations et la vie des individus qui les composent. Ils ont des conséquences sur les individus, les groupes et les organisations. Ils engendrent d'importants coûts. Minant le climat de travail, causant des ratés dans la transmission des informations, augmentant le taux d'absentéisme. Les conflits puissent être bénéfiques et constructifs. De fait, ils peuvent être porteurs d'évolution et présenter d'excellentes opportunités de changement, d'apprentissage et de développement personnel ou organisationnel.

Chapitre II :

La prévention et la résolution des conflits sur le milieu de travail.

Introduction :

Dans les organisations, la nécessité de gérer des conflits est quotidienne. Il ya bien des façons de réagir à un conflit, mais l'objectif primordial devrait toujours être de jeter les bases d'une véritable résolution de conflit, c'est-à-dire d'éliminer les causes sous-jacentes du conflit.

Nous proposons dans ce chapitre certaines méthodes à utiliser pour gérer les conflits à l'intérieur des organisations allant de l'élimination à la collaboration ; nous verrons par la suite que la négociation et la communication demeurent le mode privilégié par la plupart des individus pour gérer des conflits de toute sorte.

Section 1 : La prévention aux conflits.

Le concept de prévention implique donc des éléments relatifs à l'analyse des conflits qui sont très pertinents à l'étude de la sensibilité aux conflits, puisque l'analyse des facteurs de conflit est l'un des éléments centraux au développement d'une approche sensible aux conflits. Néanmoins, l'analyse des conflits fait aussi face à un défi important, soit l'établissement d'un facteur de causalité entre l'analyse d'une situation et la confirmation de son impact sur le conflit.

II.1.1. Les phases du conflit :

II.1.1.1. Les antécédents d'un conflit : ³⁵

Les antécédents d'un conflit sont des conditions propices l'apparition d'un nouveau conflit. Il est clair que dans un monde « idéal », on s'attaquerait un conflit une fois pour toutes et on le résoudrait. Toutefois, le gestionnaire ignore souvent des antécédents et peut ne pas en voir les signes. De plus, en présence des signes, il arrive souvent que le gestionnaire prenne la décision soit de « nier leur existence », soit d'en « supprimer » temporairement les manifestations. Lorsque les antécédents finissent par générer un conflit de fond ou émotionnel, on entre dans la phase du conflit perçu.

II.1.1.2. Le conflit perçu ou conflit ressenti :

La personne qui perçoit le conflit peut être la seule à le distinguer. Cela n'implique pas nécessairement les deux protagonistes. Pour qu'un conflit puisse se résoudre, il faut que toutes les parties perçoivent son existence et ressentent le besoin d'agir.

Il est essentiel de distinguer le conflit perçu du conflit ressenti. La personne qui ressent le conflit éprouve une tension désagréable qui la pousse à agir afin de se sentir soulagée.

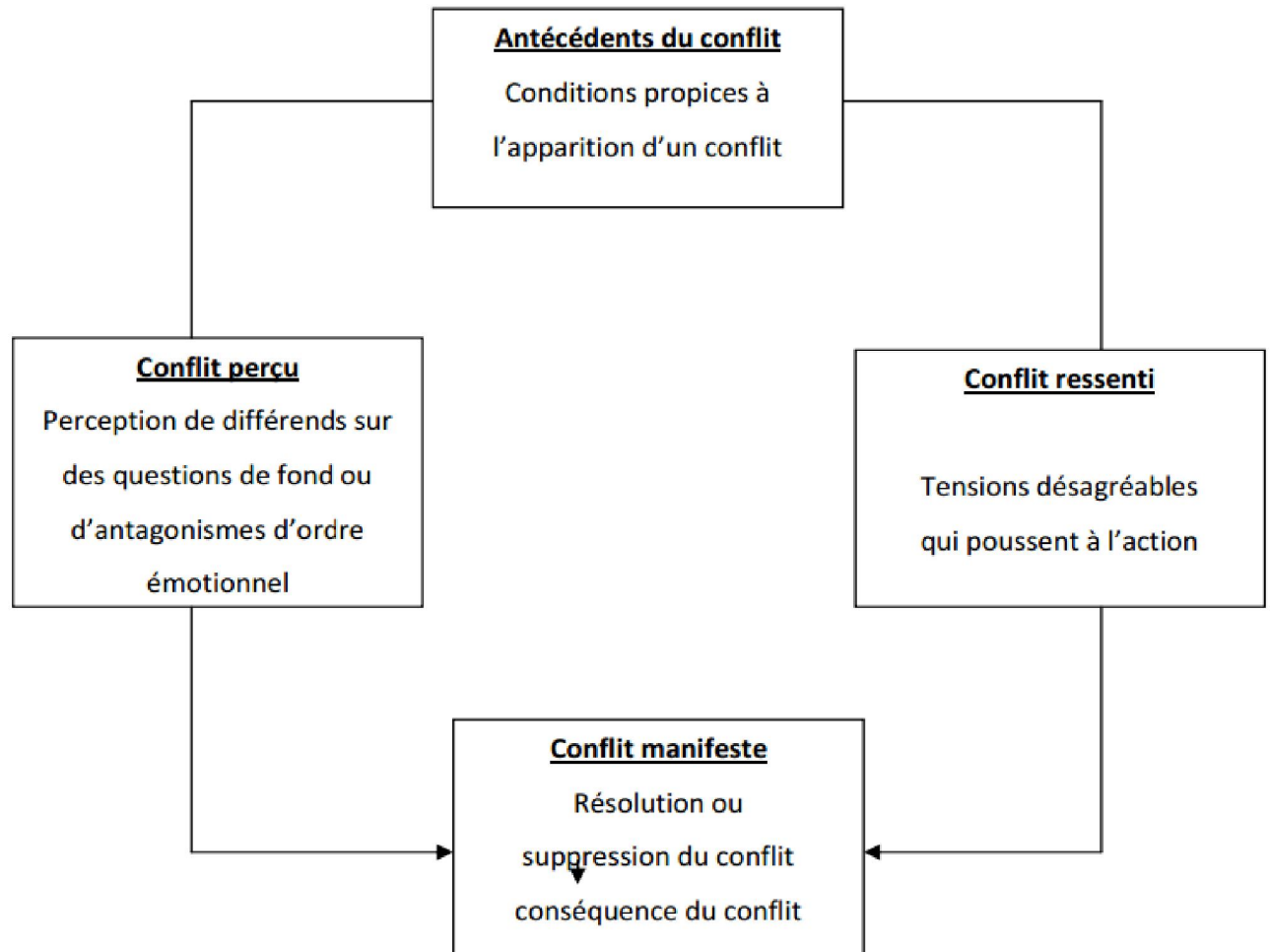
II.1.1.3. Le conflit manifeste :

Lorsque le différend s'exprime ouvertement, qu'il se traduit par des comportements, le conflit devient manifeste. A cette phase, on peut résoudre le conflit en éliminant ses antécédents ou en y remédiant. On peut également le supprimer : ses manifestations disparaîtront, mais les conditions qui l'ont suscité resteront inchangés, il ne s'agit que d'un traitement de surface. C'est ce qui se passe, par exemple, lorsqu'une des deux parties décide d'oublier

³⁵ SCHERMERHORM, (J.R) et al: **comportement humain et organisation**, édition ERPI, 2006, P.426.

momentanément le désaccord qui l'oppose à l'autre. La suppression n'est qu'une façon superficielle et souvent temporaire de « régler »³⁶ le conflit.

Figure N° II.1: les phases d'un conflit :



Source : SCHERMERHORM, (J.R) et al: **comportement humain et organisation**, édition ERPI, 2006, P.427.

II.1.2. Les étapes de prévention aux conflits ³⁷:

II.1.2.1. Former les individus aux fonctionnements humains :

Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain. Les méthodes sont très variées. Ces approches ont pour but principal de doter les participants d'un référentiel culturel commun. Ainsi en va-t-il de formations à l'esprit d'entreprise dans les organisations, de développement personnel.

³⁶ SCHERMERHORM, (J.R) et al. Op .cit. P. 427.

³⁷ POTIN, (Y) : **la gestion des conflits dans les organisations**, 2009.P.12.

Les approches les plus répandues en matière de résolution des conflits ont pour objectif de doter chacun de savoir-faire comportementaux de contrôle de soi et de compréhension des autres.

II.1.2.2. Extirper le problème à la racine :

Le manager doit être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur, il doit toujours pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe lors des pauses. Par exemple, afin de donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuelles incompréhensions et les tensions. Ces dernières si elles ne sont pas évacuées rapidement peuvent s'accumuler et constituer des conflits larvés qui se manifesteront tôt ou tard de manière violente.

II.1.2.3. Définir clairement les règles à l'avance :

Dans la direction par objectif, on considère souvent que l'objectif doit être « SMART »

- ✓ Spécifiques.
- ✓ Mesurables.
- ✓ Accessibles.
- ✓ Réalisables (négociables).
- ✓ Temporels.

II.1.3. Les outils de prévention des conflits³⁸ :

La veille sociale fait partie des attributions des managers. Les managers sont de plus en plus nombreux à se doter d'outil qui leur permettent de suivre le climat social de leur équipe ou de leur service. On distingue, les tableaux de bord sociaux et les observatoires sociaux.

II.1.3.1. Le tableau de bord social :

L'utilisation des tableaux de bord sociaux nécessite trois étapes : En premier lieu, le manager doit construire son tableau et sélectionner des indicateurs sociaux pertinents pour étudier son service. Le tableau doit être composé d'une dizaine d'indicateurs (simple, facile à saisir et à interpréter) parmi les incidents de fonctionnement de l'unité. Le manager doit choisir à la fois des ratios qui mesurent des incidents comptabilisables.

³⁸ BARABEL, (M) et MEIER, (O) .op .cit .P.682.

II.1.3.2. Les observatoires sociaux :

Pour compléter le tableau de bord le manager peut mettre en place des correspondants, ayant comme fonction de capter les problèmes sociaux. La fonction de correspondants consiste à rapporter hebdomadairement et mensuellement des informations non nominatives sur l'état du climat social de l'unité. Les correspondants sont volontaires et reçoivent une formation axée sur la perception des faits avant toute interprétation.

II.1.4. Les styles de comportement pour gérer un conflit interpersonnel ³⁹ :

II.1.4.1. Le style passif :

Correspond à un manque flagrant d'autorité et de collaboration : il s'agit d'une personne qui cherche à éviter les conflits et privilégie la neutralité. Ce comportement peut aussi signifier qu'une personne n'aimant pas les tensions et/ou ne sachant pas les gérer, préfère laisser évoluer la situation toute seule. Cette abstention peut parfois être bénéfique si elle empêche une escalade de la violence et de l'agressivité au sein des membres du groupe. Ce type de comportement est peu valorisé et peu apprécié par les collaborateurs car il est perçu comme laxiste et peut générer des frustrations.

II.1.4.2. Le style dominateur :

Dénote un comportement autoritaire qui tient très peu compte, voire pas du tout, de la collaboration. Dans une situation conflictuelle, l'issue sera souvent en défaveur d'autrui. La représentation de la discussion ou de la négociation repose sur le principe qu'une seule des deux parties pour gagner. La motivation principale de ceux qui utilisent ce style c'est de pouvoir atteindre leurs propos objectifs au détriment de ceux d'autrui. Par ailleurs, leur attitude comporte des éléments coercitifs et il existe un besoin de dominer l'autre qui rend difficile, la prise en compte des besoins d'autrui, et pratiquement impossible la collaboration.

La personne peut également devenir agressive pour parvenir à ses fins. Par conséquent, ce style de comportement peut engendrer du mécontentement de la part des personnes concernées par ces conflits.

II.1.4.3. Le style basé sur la manipulation :

³⁹ MARSAN, (C):op.ci.P.56.

À l'inverse du style précédent, n'utilise pas la confrontation mais davantage l'influence. La personne va inciter les autres à trouver des solutions par eux-mêmes. Le manager est prudent et ne dévoile pas facilement ses cartes. De plus, il fait preuve d'observation afin de ne pas prendre de risques inutiles et sait manœuvrer pour obtenir les confidences de sa hiérarchie. C'est un fin stratège qui saura utiliser les failles du système et de son entourage pour en tirer le meilleur parti. Il peut se servir de la carte de la confiance comme d'une autre pour atteindre ses objectifs. En règle générale, il est redoutable dans ses négociations, mais son entourage peut parfois en pâtir et n'est pas dupe.

II.1.4.4. Le style fondé sur la recherche d'un compromis :

Relève d'un comportement mi-autoritaire et mi-coopératif. Ce style se fonde sur le principe de donnant-donnant. Le compromis est souvent utilisé dans les situations de conflit, il permet de conserver l'équilibre relationnel au sein d'un groupe ou entre deux individus. Cette approche est bien appréciée par l'entourage car il observe clairement la volonté du manager de trouver une solution. Ce style prend en compte les points de vue de chacun et ceci est également bien perçu. Le risque est parfois de chercher à couper la poire en deux, à tout prix, sans forcément rechercher la meilleure solution à long terme. Il correspond à une démarche pragmatique pour gérer les conflits et peut être perçu comme de la coopération.

II.1.4.5. Le style assertif :

Correspond à un comportement fortement marqué par une volonté de confiance et de collaboration. Dans le style assertif, la négociation illustre la motivation à chercher la solution qui présente le maximum d'avantages mutuels et de résultats durables.

Les personnes manifestant un style assertif :

- * trouvent qu'un conflit est naturel, utile et qu'il conduit souvent à l'adoption d'une solution plus créatrice s'il est réglé convenablement.
- * sont confiantes et spontanées avec les autres.
- * comprennent que, si un conflit se résout à la satisfaction générale, tout le monde trouvera normal de se rallier à la solution.
- * croient que chacun joue un rôle égal dans la résolution d'un conflit et considèrent que toutes les opinions sont également légitimes.

*ne sacrifie personne pour le seul bien du groupe.

II.1.5. Les méthodes de résolution créative de conflit :

Phase 1 : fixation des règles du travail sur la résolution de conflits.

Le manager présente les objectifs, les différentes étapes de la méthode et son rôle. Il va obtenir l'accord du groupe sur le mode de fonctionnement (contrat passé avec le groupe) et pourra de ce fait être le gagnant des règles.⁴⁰

Phase 2 : présentation du cas par la personne qui est aux prises avec le conflit.

Le manager est le garant des règles de fonctionnement présentées au groupe et facilite l'avancée du travail, en recadrant si le groupe s'éloigne de l'objectif ou a tendance à aller trop directement aux solutions. Il relance le débat et encourage les questions si vraiment cela n'avance pas.

Phase 3 : compréhension et analyse du problème.

Dans cette phase, le groupe se subdivise en sous-groupes, chacun va appliquer la méthode de résolution des conflits. L'intérêt des sous-groupes est que les orientations peuvent être différentes pour chacun ce qui permettra d'avoir une appréhension plus riche de la situation conflictuelle. Tout au long de la démarche, cette différence sera entretenue afin d'augmenter la créativité de la recherche de solutions.

L'exigence de cette étape est d'éviter absolument de chercher des solutions. Le manager est d'ailleurs là pour garantir le processus et chaque sous-groupe pourra élire un facilitateur interne garant des règles de fonctionnement et de l'avancée de la réflexion du groupe.

Une fois la phase d'analyse terminée afin d'envisager la pluralité des pistes de compréhension de la situation conflictuelle, chaque sous-groupe va structurer l'information de manière à pouvoir la présenter à l'autre sous-groupe.

Phase 4 : Mise en commun.

Cette étape débute par une représentation qui organise la production du groupe, information qui sera utile pour la personne qui a présenté le conflit. Elle pourra entendre plusieurs lectures de la situation et s'enrichir de différents points de vue.

⁴⁰ MARSAN, (C):Op.Cit.P.115.

Phase 5 : Recherche créative de solutions.

Chaque sous-groupe reprend sa configuration initiale et va, à présent, travailler sur la recherche de solutions et suggestions. Dans cette phase les parties cherchent une solution partielle ou encore temporaire pour désamorcer le conflit.

Phase 6 : Simulations.

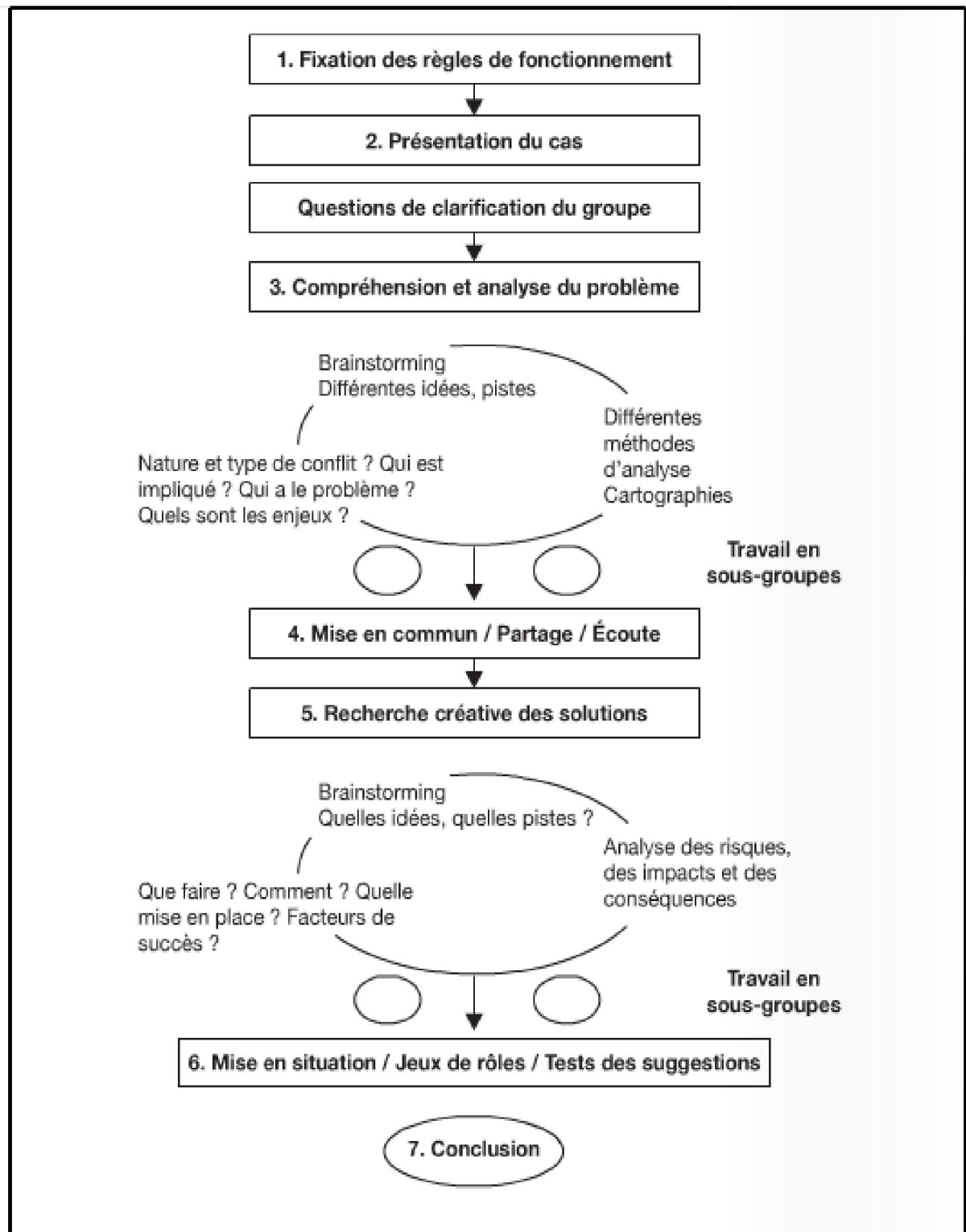
Durant cette étape, il s'agit de simuler la mise en place de la solution surtout s'il s'agit d'un entretien. En tout état de cause tout ce qui pourra se jouer cherchera à être mise en scène ou expérimenter devant le groupe.

Cette étape permet à la personne de comprendre son adversaire, elle peut alors tenter de trouver une solution plus positive et permettant aux deux parties de gagner réellement.

Phase 7 : Conclusion.

Cette étape consiste dans la mise en commun des différentes solutions proposées durant laquelle chaque sous-groupe va expliquer et argumenter son choix. Finalement la personne ayant amené la situation conflictuelle apportera sa conclusion. Soit que l'une des solutions évoquées lui convienne, soit qu'elle ait besoin de davantage de temps pour réfléchir au choix qui lui semblera le plus judicieux.

Figure N° : Méthode de résolution créative de conflit



Source : MARSAN, (c) : gérer et surmonter les conflits, édition DUNOD, paris, 2005.p.118.

Section 2 : Cycle de vie d'un conflit :

Comme tous les phénomènes qui naissent dans les organisations, les conflits passent par des stades différents afin qu'il soit régularisé. Le tableau ci-dessus résume les différents stades de développement d'un conflit au travail.

II.2.1. Stade de développement d'un conflit :

Tableau N° 1 : le stade de développement des conflits

Naissance du conflit (Phase de lancement)	Développement (phase de croissance)	(Phase de maturité)	Régularisation (phase de déclin)
- Un simple désaccord - Intérêts réciproques - Intérêts ignorés - Climat social inadapté - Insatisfaction totale ou partielle - De la crise au conflit - Besoin de s'adapter et/ou de se changer	-L'émotion et la pression sont prépondérants -C'est un moment de parole et de déballage des griefs. -La recherche du rapport de force et la lutte psychologique prédominante sur la volonté de négociation - Les exigences réciproques sont incompatibles - Chaque partie exige à l'autre de concessions majeures.	- Le conflit représente un cout pour l'entreprise et un manque à gagner pour les salariés. - Le besoin de la régularisation est important - La négociation constitue un moyen délicat. - Des stratégies syndicales adaptées pour répondre - Les grèves se prolonge - Les individus vont s'oublier au profit du collectif	-La régularisation formelle est importante -La régularisation informelle est risquée - Les salariés suivent leurs travail avec confiance en sois - L'entreprise à besoin de rectifier l'erreur et de s'adapter au retard.

Source : HAFTARI, (F), BENZAIDOUN, (L): la gestion des conflits au sein d'une entreprise, cas de la compagnie Air Algérie, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales, INC, Alger, 2007, P.50.

II.2.2. Les facteurs qui favorisent le développement du conflit :

LGALENS, (J), LOIGNON, (C), démontrent que, le conflit pour ce développer, a besoins d'énergie ; les éléments qui alimentent celle-ci sont les suivants :⁴¹

⁴¹ LGALENS, (J), LOIGNON, (C) : **prévenir les conflits et accompagner les changements**, édition. Liaison, Paris, 2002, p.132.

- L'efficacité intrinsèque de la grève.
- La cohésion des grévistes.
- L'ampleur des soutiens internes et externes.
- Certaines attitudes, venant de la direction de l'entreprise.
- Les stratégies syndicales durant la phase de développement du conflit.

Pour bien détailler nous débuterons par l'efficacité de la grève.

II.2.2.1. L'efficacité de la grève :

« La grève est un conflit collectif opposant un groupe de salariés et/ou avec ses représentant à un ou plusieurs employeurs »⁴².

En premier lieu, il existe des facteurs objectifs. Le but du conflit étant de faire pression sur le chef d'entreprise pour obtenir des concessions de sa part, l'effet de la grève en terme de perturbation de la production sera l'un des facteurs de sa persistance. L'efficacité du conflit est donc le premier souci des grévistes. Elle est recherchée de plusieurs manières :

- Par la pression du nombre, en reliant le maximum de salariés à l'action.
- De manière plus stratégique, par la perturbation des flux, en cherchant à effectuer plus particulièrement les points névralgiques de l'entreprise.

Le fait que l'action ait un effet tangible et que son efficience perdure dans le temps est certainement le premier facteur de durabilité d'une grève. La mise en place de solutions alternatives sera souvent l'objet d'une confrontation, plus au moins pugnace. Son issue pèsera fortement sur le moral de chacun des parties et déterminera largement la conclusion du conflit.

Ajoutons à l'efficacité de la grève, la cohésion des grévistes ; cet élément aide le développement du conflit. Pour mettre l'accent sur ce sujet le détaillera en ce qui suit.

II.2.2.2. La cohésion des grévistes :

L'éclatement d'un conflit réunit dans un creuset commun des individus qui jusqu'alors assumaient individuellement les difficultés aux quelles ils étaient confrontés. Dans les premiers moments, cette cohésion nouvelle et ses vertus sont une découverte engageante. Elle va maintenant devoir résister au développement de l'action. Au début d'un conflit, l'espoir

⁴² SEKIOU, (L) : **Gestion du personnel**, Edition organisation, paris, 1986, P.512.

d'un gain facile et rapide est largement partagé et fédère les salariés en grève. Les divergences d'intérêts sont oubliées et les grévistes constituent un groupe fusionnel.

II.2.2.3. L'ampleur des soutiens internes et externes :

Aux yeux des grévistes, avoir des soutiens, disposer d'un capital de sympathie, est également un gage de légitimité de la grève. Les manifestations actives de la solidarité sont d'un apport énergétique positif pour le conflit. Il en va de même du soutien implicite ou explicite de l'opinion publique, des clients de l'entreprise ou de personnalités influentes sur le plan local.

II.2.2.4. L'attitude de la direction de l'entreprise :

Le conflit va également trouver son carburant dans la façon dont la direction de l'entreprise réagit au conflit.

Une attitude consistant à refuser le contact peut parfois décourager. Mais, en règle générale, elle renforcera la combativité des grévistes. Ce comportement aura tendance à maintenir le conflit dans sa phase passionnelle. Menée à l'extrême, une attitude ne laissant aucun espace d'ouverture, enfermant le conflit dans une sorte d'impasse, pourra donner à la grève l'énergie du désespoir.

Les changements de cap, les propos excessifs qui ne sont pas suivis d'effets, les discours discordants de différents responsables ou des différents niveaux de l'entreprise, bien entendu, ne faciliteront pas l'évolution des grévistes vers le réalisme et ne leur permettront pas de discerner progressivement le champ du négociable. Les propos trop catégoriques, les positions de principe mises en avant, doivent pouvoir être tenues dans le temps. Une direction qui annonce qu'elle « refuse de négocier sous la contrainte » risque vite, lorsque la grève se prolonge, d'avoir à se déjuger.

II.2.3. Les indicateurs d'efficacité dans la gestion des conflits :

Il est possible d'analyser l'efficacité de la gestion d'un conflit, en fonction de plusieurs indicateurs. Plus spécifiquement, une bonne gestion de conflit doit tenir compte de quatre indicateurs.⁴³

II.2.3.1. Coûts de transaction :

Un premier indicateur de l'efficacité d'une approche de règlement des différends est le coût

⁴³ www.sherpamediation.com consulté le 04/05/2016) à 12 :41

associé à la résolution du conflit. De façon générale, il s'agit ici de comptabiliser les pertes de temps, d'argent et d'efficacité dans les opérations. En effet, régler un conflit n'est pas gratuit. Juste le temps consacré à parler d'un conflit détourne de l'énergie qui pourrait être utilisée à des fins plus directement productives. Ces coûts peuvent être élevés pour une organisation lorsque la transaction visant à régler un conflit ne permet pas de mettre un terme définitif à ce dernier.

II.2.3.2. Degré de satisfaction des parties :

Un deuxième indicateur est le degré de satisfaction en regard de l'issue du conflit et de la manière dont celui-ci a été résolu. Il faut savoir que cette satisfaction dépend des intérêts initiaux de chaque partie et de la mesure dans laquelle la solution apportée au conflit en tient compte. La satisfaction varie également en fonction des possibilités qui sont offertes aux parties de s'exprimer, du contrôle qu'elles ont d'accepter ou de rejeter certaines propositions et de leur capacité d'élaborer elles-mêmes la solution à leur différend. Toutefois, même si le conflit n'est pas résolu à la satisfaction de tous les intérêts qu'une partie aurait aimé voir considérés, cette dernière partie peut néanmoins être satisfaite si elle juge que le résultat et la procédure pour y arriver ont été équitables. En ce sens, la manière d'aborder et de résoudre un conflit peut même, à l'occasion, prévaloir sur le contenu de la solution. Cette perception d'équité de la procédure et de la solution dépend aussi, lorsqu'il y a eu l'intervention d'une tierce partie, du comportement équitable de cette même tierce partie.

II.2.3.3. Effets sur les relations entre les parties :

Un troisième indicateur est le potentiel de réconciliation entre les parties une fois le conflit résolu. Un conflit se répercute nécessairement sur la relation entre les parties et il importe de savoir si, à long terme, la solution permettra désormais aux parties de travailler ensemble de façon plus harmonieuse ou dans un meilleur climat. Nous devons retenir qu'une façon efficace de régler les conflits devrait être en mesure de réduire la tension entre les parties. La relation peut donc être renforcée soit par une solution tenant compte des intérêts de chacun, soit parce que le processus de règlement aura permis de rétablir un minimum de confiance mutuelle. Nous pouvons même nous attarder à l'effet de la résolution sur la relation entre des personnes ne participant pas directement au conflit, notamment des amis des parties, mais qui

n'en sont pas moins affectés. En effet, les conflits font souvent tache d'huile et peuvent même s'étendre à toute une organisation.

II.2.3.4. Possibilité de récurrence du conflit :

Finalement, un quatrième et dernier indicateur est le taux de résurgence du conflit, dans une forme ou une autre. Nous faisons référence ici à la permanence des solutions adoptées, et il s'agit de vérifier si le conflit a été véritablement réglé plutôt que seulement déplacé ou décalé. Par exemple, un conflit non réglé entre deux employés peut se déplacer et donner lieu à une nouvelle dispute sur un autre sujet entre les mêmes employés. Le conflit est dans ce cas reproduit sur un autre sujet de discorde. La mise en place d'un système efficace de gestion de conflits doit viser le règlement d'un type particulier de conflit et, par le fait même, l'adoption de mesures de prévention d'autres conflits de même nature. La participation directe des employés pris dans un conflit à un effort leur permettant de trouver eux-mêmes la solution constitue un gage de non-récurrence puisque l'adhésion aux solutions n'est pas forcée mais volontaire.

II.2.4. Le rôle d'un coach dans une situation conflictuelle :

Le coach doit faire grandir les parties opposées et les amener à trouver, en elle, une force constructive leur permettant de sortir gagnantes-gagnantes du conflit.

II.2.4.1. Définition :

« Le coach est un accompagnateur qui aide les individus à atteindre un but spécifique, qu'il soit personnel ou professionnel »⁴⁴ :

- Pour améliorer son équilibre personnel.
- Pour réduire le stress dans sa vie courante.
- Pour se mettre au clair, puis réaliser un projet personnel.
- Pour tirer le plus possible d'une situation de changement personnel ou professionnelle.

⁴⁴ HEMISSI, (O) : **Déterminants, leviers et supports de conduite de processus de changement organisationnel** : Cas d'un établissement de service public : Algérie poste, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole Supérieure de Commerce (ESC) –Alger, 2014.P.196.

Quand il se tourne vers l'individu, le coaching devient aussi un moyen de développement personnel. Il en résulte une meilleure compréhension de soi, il libère l'individu et lui permet à la fois une plus grande clarté et une action plus efficace.

Le coach accompagne de manière individualisée et personnalisée des personnes ou des équipes pour le développement de leurs potentiels et l'atteinte de leurs objectifs personnels ou professionnels. Cet accompagnement se caractérise par l'émergence des propres solutions de la personne ou de l'équipe. Par la mise en place d'actions concrètes.

II.2.4.2.L'intervention du coach pour gérer et réguler un conflit⁴⁵ :

II.2.4.2.1. Le dialogue :

L'intervention du coaching en entreprise consiste dans un premier temps à parler ouvertement du conflit avec les intéressés, à le mettre bien en lumière sans le dissimuler. Le coach va rétablir un dialogue en toute sérénité entre les antagonistes. Il va dédramatiser la situation en prouvant qu'il ne faut pas avoir peur des conflits. Ils sont naturels, ils servent à se protéger et à protéger ses idées.

II.2.4.2.2. Qui sont les antagonistes ?

Dans un second temps, le coach doit identifier précisément qui sont les personnes ou les groupes impliqués dans ce conflit. Il devra vérifier également la volonté commune de toutes les parties à vouloir le résoudre.

Le coach devra aussi appréhender les différentes personnalités des individus et en tenir compte dans le déroulement de sa mission. Des types de personnalités ou des générations différentes peuvent être des amplificateurs du conflit. L'effet du vécu des expériences conflictuelles passées conditionne nos comportements. Il faut détacher tout nouveau conflit d'une ancienne expérience, sortir de ses automatismes et de ses scénarios de vie.

II.2.4.2.3. Est-ce vraiment un conflit :

Le coach doit vérifier la substance même du conflit. De quoi est-il composé ? Beaucoup de conflits comportent une part plus ou moins importante de malentendus, c'est-à-dire d'une mauvaise interprétation de la parole. Ceci entraîne de la confusion et de la méprise.

⁴⁵ <http://www.coachfederation.fr>.

Avant de traiter le conflit en profondeur il est indispensable de le purger de tous les malentendus possibles.

II.2.4.2.4. La médiation :

Une fois au cœur du conflit, avec les désaccords bien identifiés, avec toutes les personnes impliquées et leur volonté commune de le résoudre, le travail du coach entre dans sa partie la plus délicate mais aussi la plus noble ; la médiation.

II.2.4.2.5. Les engagements :

Le coach demandera aux parties des engagements contractuels sur la mise en œuvre d'action et de comportements afin de faire vivre ce consensus qui vient tout juste de naître.

Avec l'aide du coach, les actions et les comportements seront listés et leur mise en œuvre sera planifiée. Le coach organisera un suivi par des rencontres programmées lui permettant de vérifier l'exécution des engagements pris. Des feed-back seront demandés sur le nouveau dialogue post-conflit.

II.2.4.2.6. La fin de mission :

La mission du coach ne sera pas terminée tant qu'une stabilité relationnelle durable ne sera pas constatée. Cette période de fin de mission sera également l'occasion pour le coach de sensibiliser les personnes aux situations pré-conflituelles, afin de mieux les reconnaître, mieux les éviter ou bien de s'engager dans le conflit avec toutes les capacités à pouvoir le résoudre. Le coach aura un rôle informatif voire éducatif dans certains cas, sur l'engagement dans un conflit. Savoir juger les répercussions d'un conflit éventuel avant de s'y engager, c'est savoir se protéger et protéger ses proches. Certes, il est difficile de vivre avec des insatisfactions, mais c'est inévitable et même indispensable.

Section 3 : La gestion des conflits :

La gestion des conflits n'implique pas nécessairement la réduction, l'élimination ou la suppression du conflit. C'est plutôt de trouver des stratégies pour diminuer les éléments destructeurs du conflit et augmenter les fonctions constructives et ainsi encourager l'apprentissage et l'efficacité des organisations.

II.3.1 : La gestion avant conflit :

Gérer un conflit ne signifie pas le résoudre ou l'éliminer. Gérer un conflit, c'est y faire face et s'autoriser à en retirer mutuellement un bénéfice. Il s'agit donc d'abord d'un positionnement, avant d'être une technique.

Gère avant conflit, c'est être en mesure à se préparer à la gestion d'une crise sociale.

Selon LGALENS, (J) et LOIGNON, (C)⁴⁶, la préparation à la gestion d'une à la gestion d'une crise dépend de :

II.3.1.1. Se préparer à la gestion d'une crise sociale :

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

II.3.1.2. 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 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.

⁴⁶ 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.

II.3.2. 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 les 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 d'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, quand 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 globale 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 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.

II.3.2.1. 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.

II.3.2.1.1. 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 événement particulier, soit pour un supérieur hiérarchique de trancher entre des positions discordantes de ses subordonnés.

II.3.2.1.2. La dissociation :

Cette seconde méthode consiste à séparer 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.

II.3.2.1.3. 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.

II.3.2.1.4. Le recours à un agent de liaison :

Il s'agit ici d'une démarche tout à fait classique utilisée dans la résolution des conflits, de quelque nature qu'ils soient. Qu'il s'agisse d'une querelle mettant aux prises deux individus, d'un divorce ou d'une confrontation internationale, le principe reste toujours le même.

II.3.2.2. Les méthodes médiationnelles :

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.

II.3.2.2.1. La négociation :

La négociation est un moyen courant de résolution des conflits. est une relation dans laquelle les parties opposées dans un conflit discutent entre elles pour trouver une entente. Les négociations sont volontaires et exigent que toutes les parties acceptent de prendre en

considération les intérêts et les besoins des autres. Si les négociations ont du mal à démarrer ou sont dans une impasse, les parties peuvent avoir besoin de l'assistance d'un tiers.

Le processus de négociation exige plusieurs conditions. Les parties doivent être d'accord sur la nécessité de négocier et de s'entendre sur un ensemble d'objectif et de principes sachant que les solutions éventuellement trouvées ne doivent pas aboutir à la domination d'une partie sur une autre. De plus, elles doivent s'entendre sur un certain nombre de règles de conduite et de communication.

Par principe, dans une négociation on ne cherche pas forcément une stricte égalité des concessions mutuelles, mais plutôt un équilibre des niveaux de satisfaction respectifs. Les besoins des deux parties étant souvent de nature différente, ce qui est important pour l'une ne l'est pas au même degré, ni pour les mêmes raisons, pour l'autre.⁴⁷

II.3.2.2.2. L'évitement :

De manière générale, l'être humain n'aime pas les conflits : ils font peur, ils inquiètent, ils menacent un certain ordre et une routine connue, sinon confortable. Il fera tout pour les éviter, les contourner, les tenir à distance. En ce sens, le comportement d'évitement est une option séduisante qui permet d'espérer que le conflit disparaîtra s'il est ignoré.

L'évitement ou le déni du conflit, l'inhabileté ou la résistance à faire face à la situation peuvent représenter des expériences invalidantes parce que cela signifie, d'une part, que les attentes de la personne en cause ne sont pas importantes et, d'autre part, que les conséquences à moyen terme sont souvent celles que l'on voulait à tout pris éviter.

Dans certaines cultures, l'évitement s'explique par le désir de préserver l'harmonie relationnelle et la motivation à permettre à l'autre de sauver la face.

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.

⁴⁷ FEISTHAMMEL, (D), ISASA, (D), MASSOT, (P) : **Maîtriser les conflits**, édition d'organisation, Paris, P.47.

- 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.

Les groupes où les membres essaient de résoudre leurs conflits par la collaboration ou la compétition sont moins efficaces que celles qui ont recours à l'évitement.

II.3.2.2.3. La confrontation :

La confrontation permet de rendre un conflit plus important et plus visible. Par exemple, vous pouvez décider d'avoir recours à la confrontation quand l'autre partie maintient qu'elle, « elle ne voit pas de problème ». Si la situation est difficile seulement pour l'une des deux parties, c'est que celle-ci a encaissé les frustrations de manière que l'autre n'en soit pas affectée. Il faudra alors rendre la situation plus difficile pour l'autre, et même à la limite, susciter le conflit ouvert pour être en mesure de le régler. Provoquer l'escalade du conflit peut aussi être utile quand les membres d'un groupe se sont plus ou moins habitués à vivre dangereusement dans l'agressivité. Dans ces équipes dites conflictuelles, le gestionnaire a parfois intérêt à provoquer l'émergence des luttes larvées qui se jouent dans l'équipe.

En somme, la confrontation est utile dans tous les cas où une personne semble ignorer les impacts de comportements suscitant des réactions très négatives dans son entourage.

II.3.2.2.4. La collaboration :

Dans l'approche de collaboration, les pistes de solution émergent de l'interaction entre les parties grâce à la créativité. Trop de gestionnaires croient se situer dans l'approche collaboratrice, alors qu'en fait il s'agit de manipulation.

L'approche de collaboration est aussi souvent associée à la négociation. Or, entre les partenaires inégaux, comme des patrons et leurs employés, la gestion de situations conflictuelles ne peut être effectuée par la négociation.⁴⁸

L'approche collaboratrice requiert à la fois un haut niveau d'affirmation de soi et un désir de collaborer avec l'autre. Cette approche intègre les préoccupations, les attentes et les visions des deux parties. Elle demande beaucoup de temps, d'énergie, d'ingéniosité, d'empathie et de

⁴⁸ MALAREWICZ, (J.A) : **Gérer les conflits au travail**, 2^{ème} édition, PEARSON, France, 2009, P.10.

persévérance. Pour résoudre un conflit selon cette approche, il faut être capable de dialogue, une pratique communicationnelle ayant ses exigences spécifiques.

II.3.2.2.5. La coopération :

Dans les organisations il est évident que la plupart des individus souhaitent coopérer. 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 pernecieux 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 panacée.⁴⁹

II.3.2.2.6. L'accommodation :

A lieu quand une partie oublie ses propres intérêts pour satisfaire ceux de l'autre partie. Cette approche est adéquate lorsque l'on veut préserver l'harmonie au sein de l'équipe. Par contre, elle comporte une partie de changer, puisqu'en voulant préserver l'harmonie on peut passer parfois à côté de bonnes idées et possibilités d'amélioration.

II.3.2.2.7. 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 effectif. 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 de l'autre des

⁴⁹ BREARD, (R) et PASTOR, (P): Op.cit, P, 196.

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 ouvert.⁵⁰

II.3.2.2.8. La 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 ont un pouvoir similaire.
- Quand la collaboration ne marche pas.
- Quand la force ne marche pas.

II.3.2.2.9. La consultation intergroupe :

Cette technique concerne la résolution de conflit entre plusieurs groupes travaillent dans une même entreprise. Ces groupes, pris dans une situation émotionnelle, 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.

II.3.3. la gestion de l'après conflit :

La gestion de la période qui suit le conflit aura pour but de réaliser 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 d'organisations syndicales qui ne peuvent plus

⁵⁰ DANIEL LABBE, (L) : **prévenir et gérer les conflits sociaux dans l'entreprise**, édition Liaisons, Paris, P.73.

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 y 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 prend 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 liberté par rapport à ce qui avait été longtemps subis 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 celle-ci ne devienne le mode systématique de traitement des dysfonctionnements sociaux et que les canaux de la régulation sociale se remettent en état de fonctionner.

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 matière de conflits et particulièrement les conflits au travail, le concept de régulation est sans doute plus pertinent que celui de résolution. Parce qu'il indique clairement qu'il n'existe aucune solution à un conflit au sens où il serait possible de la maîtriser, dans ses déterminants et ses origines multiples d'une part, et dans ses manifestations d'autre part, en l'éradiquant une fois pour toutes.

En d'autres termes, le phénomène du 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 des conflits sur les trois étapes : la gestion avant conflit, la régularisation au moment de conflit et la gestion après conflit.

Chapitre III :

Présentation de l'étude empirique

Introduction du chapitre :

Dans ce chapitre, nous allons présenter dans un premier lieu le cas de l'entreprise nationale des peintures (ENAP), son historique, sa structure et ses objectifs.

Dans une seconde section, nous allons présenter la méthodologie de recherche adoptée pour répondre à notre problématique et pour confirmer ou infirmer nos hypothèses. Et enfin, une analyse des résultats de questionnaire.

Section 1 : Présentation de l'entreprise ENAP :

III.1.1. Historique :

L'entreprise nationale des peintures (ENAP) est une entreprise publique économique qui a pour métier de base la production des revêtements organiques (peinture, vernis, résines, émulsions, colles siccatifs et dérivés).

Cette unité est issue de la restructuration de la Société Nationale des Industries Chimiques (SNIC). L'ENAP est devenue opérationnelle le premier janvier 1983.

L'ENAP a été transformée en SPA en mars 1990, avec un capital social est de 100 millions de DA qui est passé en 1995 à 500 millions de DA repartis en 5000 actions de 100.000 DA chacune détenues en totalité par la société de gestion des participations chimie pharmacie (GEPHAC).

Elle est composée de six (6) unités de production parfaitement implantées sur l'ensemble du territoire national.

- ❖ Deux (2) unités au gouvernement du grand Alger (Oued-Smar et Cheraga).
- ❖ Une (01) unité à la wilaya de Bouira (Lakhdaria).
- ❖ Une (01) unité à la wilaya de Mascara.
- ❖ Une (01) unité à la wilaya de d'Oran.
- ❖ Une (01) unité à la wilaya de Souk Ahras. Qui est le lieu de notre étude.

Afin de développer et de consolider ses activités dans les produits de peinture, l'ENAP est à la recherche de partenaire de métier. Elle a à son actif un capital d'expérience de plus de 30 ans, ainsi qu'une capacité de production de 150 000 tonnes en peinture et de 50 000 tonnes en produits semi-finis (résines, émulsions et siccatifs).

III.1.2. Fiche technique de l'unité de peinture Souk Ahras :

Raison Sociale :	➤ Unité Peintures de Souk Ahras
Adresse :	➤ BP 109 Route de Annaba- Souk Ahras- wilaya de Souk Ahras
Localisation :	➤ Wilaya : souk ahras ➤ Daïra : Souk Ahras ➤ Commune : Souk Ahras

Situation par rapport à :	➤ Aéroport d'Annaba : 90 Km ➤ Port d'Annaba : 100 Km ➤ voie ferrée : 2 Km
Superficie totale :	➤ 120.000 m ²
Superficie couverte :	➤ 26.641 m ²
Activité principale :	➤ Fabrication peintures, colles et semi-fini • Segments des peintures : Bâtiment, industrie, carrosserie, vernis, diluants, colles. • Segment des Semi-fini : émulsions, résines alkydes et siccatifs.
Capacité de production :	➤ Peintures : 20.000 tonnes /an. En 1 équipe. ➤ Émulsions + colles : 5.000 tonnes /an. en 03 équipes ➤ Résines alkydes : 7.500 tonnes /an. En 03 équipes
Effectif global :	➤ 335 Agents
Téléphone :	➤ Tel : (037) 32-91-87 / (037) 35 23 87
Fax :	➤ Fax : (037) 32-91-76
Email :	Email : enappeintures@yahoo.fr

III.1.3. L'Objet social d'ENAP :

Sa mission principale consiste en :

- L'exploitation et la gestion, des activités de production et de commercialisation des Peintures, Vernis, Encres et Emulsions, Résines, Colles et dérivé.
- Alimenter le marché national dans le domaine de peintures.
- La contribution et le développement de l'économie nationale.
- Obtenir une part de marché à l'égard des concurrents.

III.1.4. Objectifs de l'entreprise ENAP :

Dans le cadre de sa politique générale, l'ENAP en tant que leader dans son domaine, se fixe les objectifs suivants :

- Renforcement de sa position sur le marché national par la diversification de ses produits et le développement de sa gamme de production dans le sens de l'évolution mondiale de l'industrie des peintures.
- Extension du marché de l'entreprise par le développement des exportations de ses produits.
- Collaboration et création d'un grand projet en partenariat avec les industrielles et spécialistes en la matière.
- Elargissement et modernisation du marché une forte exportation.

III.1.5. Domaine d'application des peintures de l'ENAP :

Tableau N° III.1: les produits de l'ENAP :

Gammes produits	Lignes de produits	Destinations
Bâtiments	-Vinyliques (peintures, crépis et enduits à eau) -Glycérophtaliques (peintures brillantes, satinées, mates et vernis) -Mastic	- Travaux de bâtiments intérieur et extérieur (droguerie et professionnel) -Sois, réservoirs en béton. -vitrierie
Anti-Corrosion	-Système alkyde, Epoxy, polyuréthane et caoutchouc chlore	Structure et charpentes métalliques en ambiance rurale.
Industrie	-Système alkyde, acrylique, vinylique et polyuréthane	Matériels agricoles, véhicules industriels, Electroménager, panneaux de signalisation routière
Carrosserie	-Système alkyde, acrylique, polyuréthane, cellulosique.	Véhicules industriels, retouches et réfections.
Bois	-Système alkyde, polyuréthane, cellulosique.	Menuiserie et ébénisterie

	-Mordant (essences Exotiques)	
Colles	-Vinylique à l'eau	Papier, carton et bois
Résines	-Alkyde	Fabrication de peintures et encres
Emulsions	-inyliques	Fabrication de peinture et colles
Siccatifs	-Octoates et naphthenates	Fabrication de peintures et encres
Diluants	-Synthétiques, cellulosique, nettoyage et spécifiques	Droguerie et industrie

Source : Document interne de l'entreprise

III.1.6. Poste des structures :

L'unité ENAP se divise en onze (11) service :

Laboratoire :

Son rôle en premier lieu consiste à :

- contrôler les matières premières,
- la vérification des caractéristiques des produits.
- Vérification des sous codes MP (fabriquant, fournisseur) selon carnet de commandes et catalogues des MP

Sécurité :

Veiller de la sécurité et la protection du personnel par l'élaboration des plans de préventions aux risques professionnels.

Achat:

Il a des grandes actions :

- Assure l'approvisionnement de l'unité auprès des fournisseurs locaux.
- Il procède à la commande, la livraison, et au paiement des matières premières d'un coté et assure la disponibilité des matières premières (gestion de stock) d'un autre coté.

Social :

- veiller sur la santé des travailleurs et les pouvoirs d'achats.
- Il permet aux travailleurs d'accéder à des prestations sociales et culturelles.

 Finance et Comptabilité :

- Assurer la comptabilité des flux financiers.
- Produire les documents comptables obligatoires : (bilan, compte de résultat, annexe.
- La gestion des comptes fournisseurs, clients, compte bancaire et compte caisse.

 Gestion du personnel :

La mission principale du service RH est d'être un médiateur avisé entre le personnel et la direction générale.

- l'établissement et l'organisation de la gestion administrative et financière des personnels : l'effectifs, la masse salariale.
- Gérer les contrats de travail et la paie.
- Appliquer les particularités liées aux conventions collectives.
- Gérer les problèmes des salariés
- Informer les collaborateurs de tout changement les concernant.
- Animer les relations sociales et désamorcer les conflits.
- Arbitrer les litiges.
- Développer les compétences individuelles et collectives.
- Définir une politique de management performante.

 Maintenance :

- Assurer la disponibilité des appareils de production.
- Le suivi des équipements et la gestion des pièce de rechanges.

 Production :

L'objectif de se service est l'exécution du programme de production en utilisant rationnellement les équipements installés et aussi à produire au moindre coût.

A : Atelier (113B, 113C, 113R) :

Toutes ces relations avec les autres services c'est pour satisfaire les besoins de la production (fabrication, conditionnement) donc la GDS doit bien gérer ces stocks.

B : Planification :

La GDS doit livrer toute demande de matière établit par ce service et faire le rapprochement des consommations pour minimiser les écarts.

Le responsable de la production à pour mission de coordonner l'activité des ateliers de production tout en veillant au respect des formules, des processus de fabrication des modes opératoires ainsi que les règle d'hygiène et sécurité.

 Gestion des stocks :

C'est gérer les stocks en matière première destinés pour la production et PR pour le matériel de production.

 Vente :

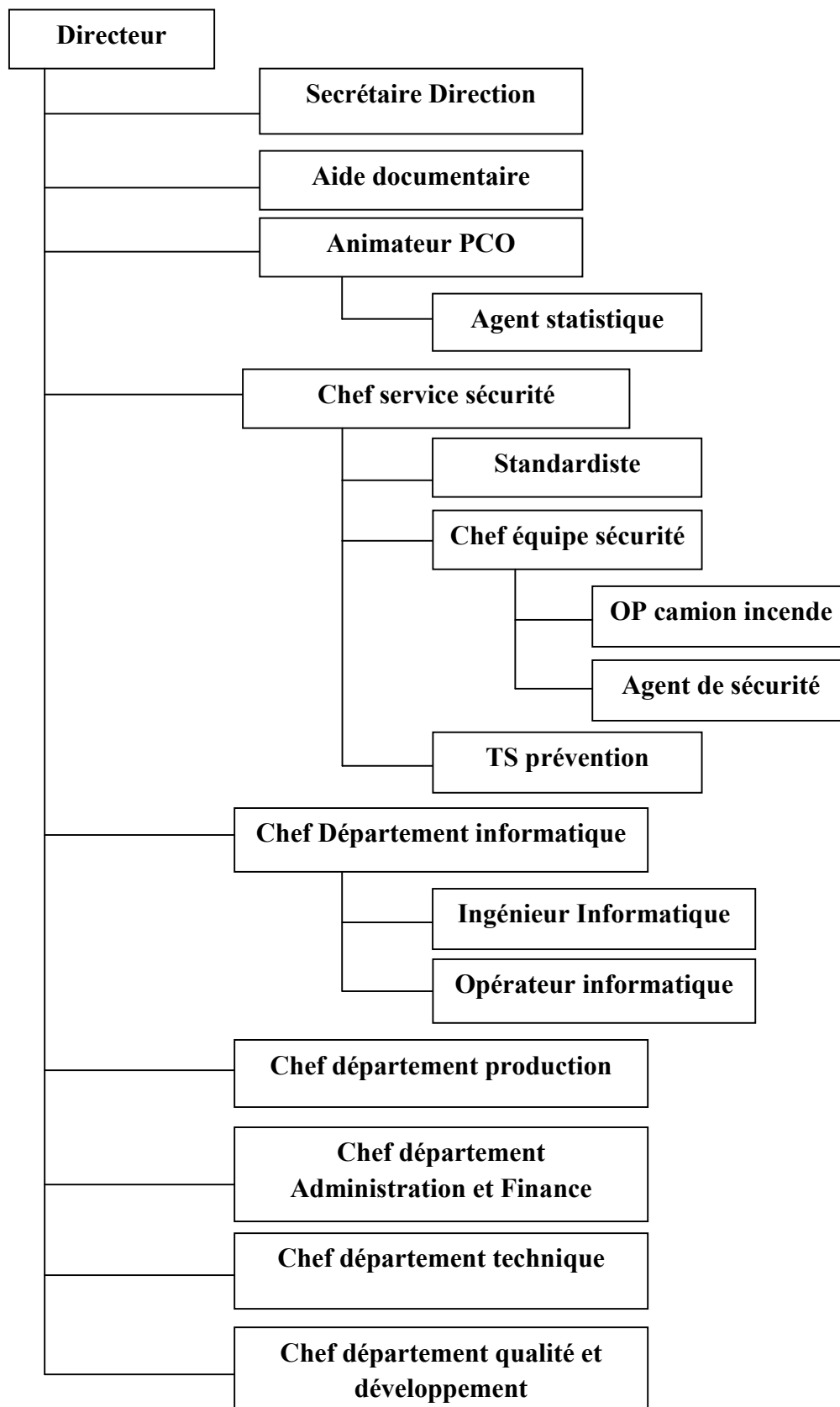
Ce service tient la gestion des produits finis et assure le bon circuit des ventes et ses stocks.

 Transport :

Collaboration avec ce service pour enlèvement des MP et emballages auprès des fournisseurs locaux ; autres unités de production ou transit (Annaba ; Alger)

Toute entrés de MP importées débarquée au port d'Annaba est prise en charge par ce service puis elle est envoyée au service GDS.

Figure N° III.1. L'organigramme de l'unité de Souk Ahras :



Source : documents interne de l'ENAP

Section 2 : présentation de la méthodologie de recherche :

III.2.1. L'analyse quantitative des effectifs :

L'effectif se compose des salariés liés à l'employeur par un contrat de travail quelque soit la forme, durée, le caractère.

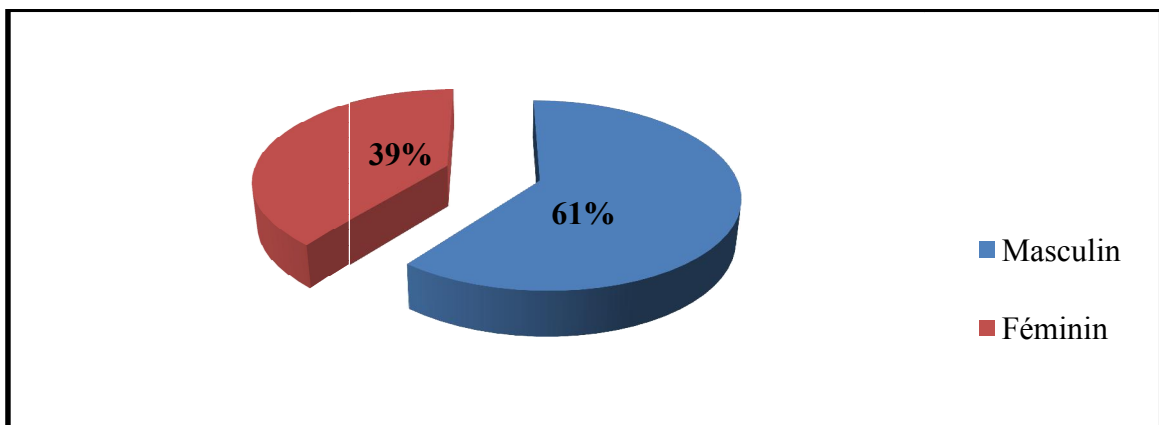
L'ENAP emploie actuellement 335 travailleurs dont :

- 39 Cadres.
- 64 agents de maîtrise.
- 101 agents d'exécution.
- 81 temporaire.
- 50 CTA.

Tableau N° III.2: l'effectif selon le sexe

Sexe	effectif	%
Masculin	203	61%
Féminin	132	39%
Total	335	100%

Figure N° III.2: l'effectif selon le sexe :

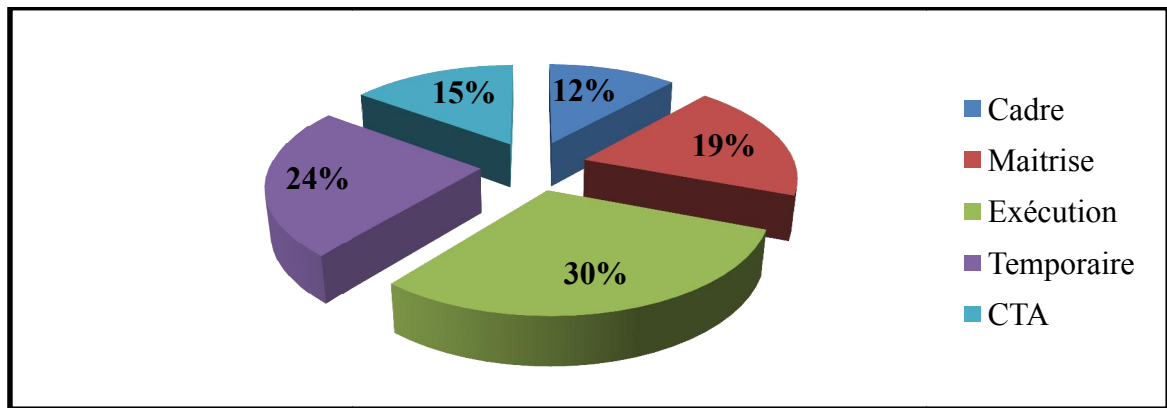


Commentaire : d'après les résultats on remarque que 60% des travailleurs sont de sexe, masculin, et 40% sont de sexe féminin, cela signifie que la majorité est masculine.

Tableau N° III.3 : L'effectif par CSP

CSP	effectif	%
Cadre	39	12%
Maitrise	64	19%
Exécution	101	30%
Temporaire	81	24%
CTA	50	15%
Total	335	100%

Figure N° III.3 : l'effectif par CSP

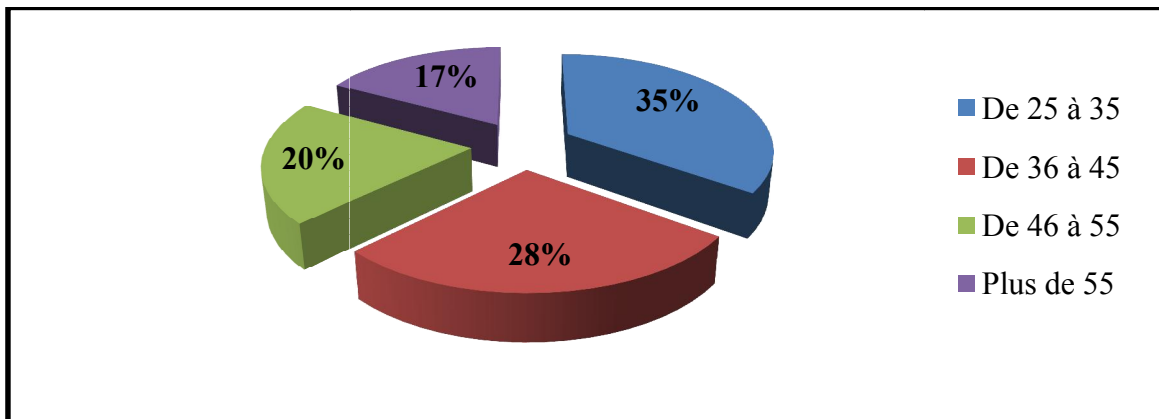


Commentaire : la population est composée majoritairement d'agents d'exécution qui représente 30%, 12% sont des cadres, 19% représente les agents de maitrise, les temporaires ont un pourcentage de 24%, et 15% représente les CTA.

Tableau N°III.4 : l'effectif selon l'âge

Variable	effectif	pourcentage
De 25 à 35	117	35%
De 36 à 45	93	28%
De 46 à 55	68	20%
Plus de 55	57	17%
Total	335	100%

Figure N° III.4 : L'effectif selon l'âge

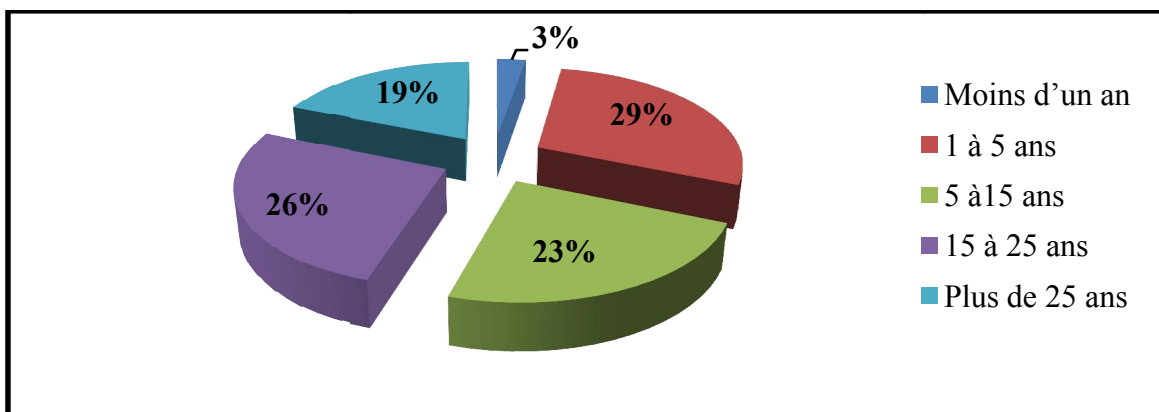


Commentaire : selon le tableau nous voyons que 35% de la population totale représentent l'âge compris entre 25 et 35 ans, 28% de l'ensemble de la population représente l'âge entre 36 et 45 ans. 20% représente ceux qui font partie de la classe 46 et 55 ans, le reste des travailleurs ont plus de 55 ans.

Tableau N° III.5: l'effectif selon l'ancienneté :

Variable	effectif	pourcentage
Moins d'un an	9	3%
1 à 5 ans	96	29%
5 à15 ans	78	23%
15 à 25 ans	89	26%
Plus de 25 ans	63	19%
Total	335	100%

Figure N° III.5 : L'effectif selon l'ancienneté



Commentaire : ce graphe présente l'ancienneté des employés au sein de l'ENAP. Nous remarquons que 29% présente l'ancienneté de 1 à 5 ans, 26% pour ceux de 15 à 25 ans d'ancienneté. 23% de la population totale ont de 5 à 15 ans d'ancienneté. Nous avons 19% ont plus de 25 ans et 3% d'ancienneté pour ceux qui ont moins d'un an.

III.2.2. la méthodologie de recherche

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons jugés utile de mener une enquête par questionnaire au niveau de l'ENAP. Et pour réaliser ce travail de recherche, nous avons adopté la démarche méthodologique qui se résume comme suite.

Le questionnaire :

« Technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »⁵¹.

L'objectif de questionnaire :

Notre questionnaire vise les objectifs suivants :

- ❖ L'identification des principales méthodes appliquées pour la gestion des conflits.
- ❖ Détermination de l'objet principal du conflit au travail.
- ❖ Mesurer le degré de satisfaction des travailleurs sur les conditions de travail et le climat social.

Structure du questionnaire :

• Présentation de l'enquête :

Dans cette étape nous avons défini l'objectif de notre étude, et ce relativement a notre problématique

• La rédaction du questionnaire :

⁵¹ OUACHERINE, (H) : **Guide de méthodologie de la recherche en science sociales**, 1ère édition, EHEC Alger, 2013, P.77.

Notre questionnaire s'adresse à l'ensemble des travailleurs de l'ENAP, il comprend 21 questions qui nous permettront de collecter les informations nécessaires.

Les types de questions utilisées sont de 3 catégories :

- Question fermées : réponse par (Oui/Non).
- Questions semi-ouvertes : réponses à choix multiples.
- Questions fermées : une question où on n'impose pas de réponses.

L'échantillon de notre étude :

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de l'ENAP.

Pour construire notre échantillon, nous avons choisi la méthode des quotas, qui consiste à les répartir en fonction des caractéristiques suivantes :

- Le sexe.
- Tranche d'âge.
- L'ancienneté.
- Catégorie socioprofessionnelle

Sur une population de 65 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire, nous avons reçu que 50 questionnaires.

Les étapes de l'enquête :

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires.
- La récupération des questionnaires.
- Le dépouillement et l'analyse des résultats.
- L'interprétation et l'exploitation des résultats.

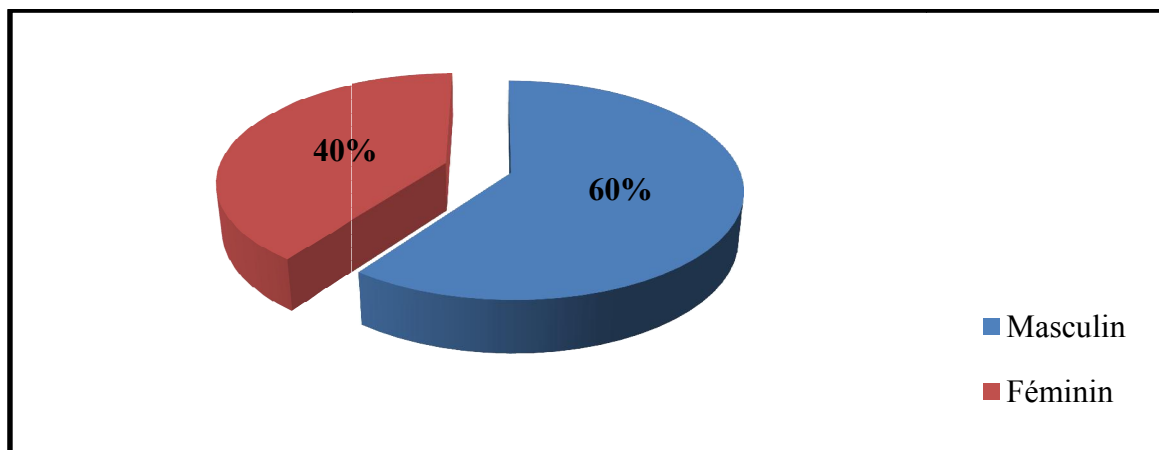
Section 3 : L'analyse des résultats

Tableau N°III.6 : Répartition selon le sexe :

Variable	effectif	pourcentage
Masculin	30	60%
Féminin	20	40%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir d'un questionnaire

Figure N° III.6 : Répartition selon le sexe



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire

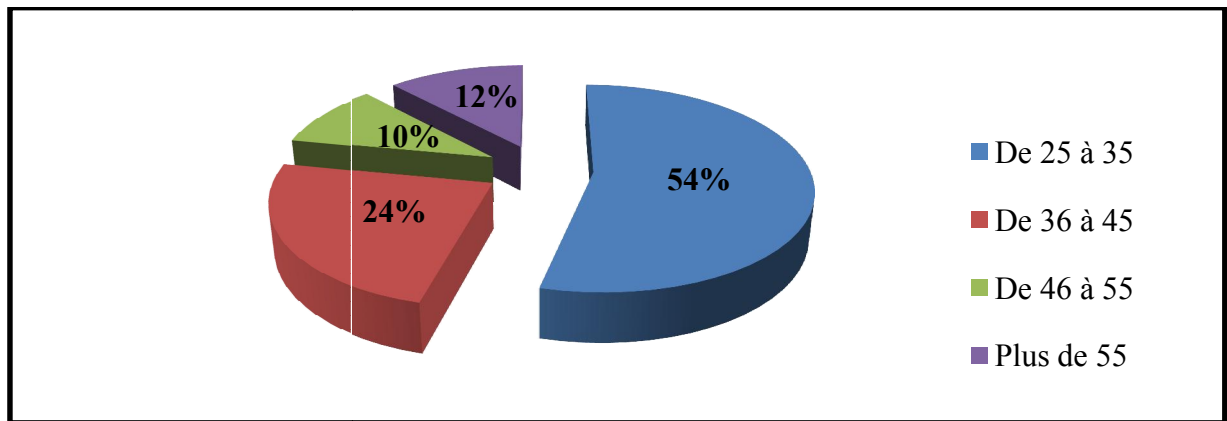
Commentaire : D'après les résultats de notre enquête nous constatons que 60% des personnes interrogées sont de sexe masculin et 40 % sont de sexe féminin. Cela signifie que la majorité est masculine.

Tableau N°III.7 : Répartition selon l'âge

Variable	effectif	pourcentage
De 25 à 35	27	54%
De 36 à 45	12	24%
De 46 à 55	5	10%
Plus de 55	6	12%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir d'un questionnaire

Figure N°III.7 : Répartition selon l'âge



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire

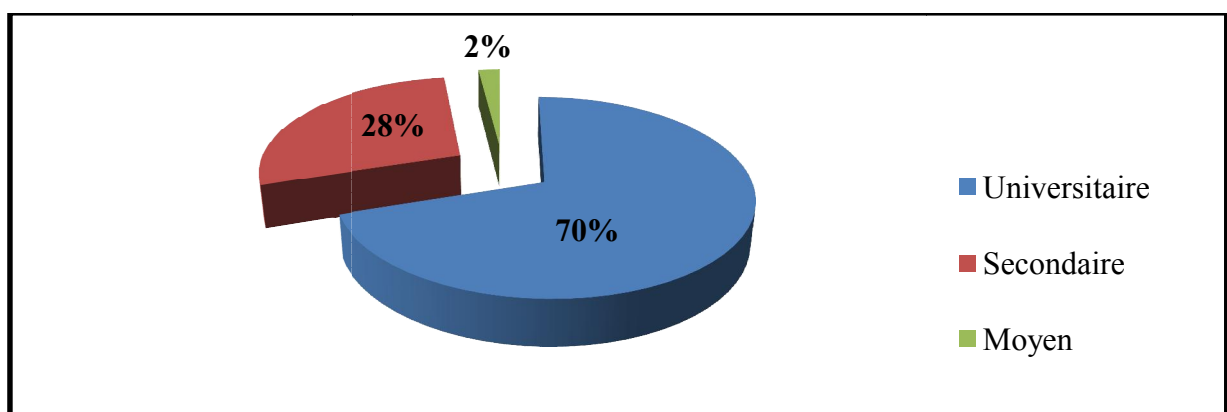
Commentaire : Nous remarquons que 54% de l'échantillon représente l'âge compris entre 25 et 35 ans. Le pourcentage de 24% représente ceux qui font partie de la classe 36 à 45 ans, ainsi un pourcentage de 10% représente la population de 46 à 55 ans, et 12% représente l'âge de plus de 55 ans. Cela signifie que la majorité des travailleurs sont des jeunes, ce qui rend l'entreprise plus productive.

Tableau N°III.8 : Répartition selon le niveau d'instruction

Variable	effectif	Pourcentage
Universitaire	35	70%
Secondaire	14	28%
Moyen	1	2%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir d'un questionnaire

Figure N°III.8 : Répartition selon le niveau d'instruction



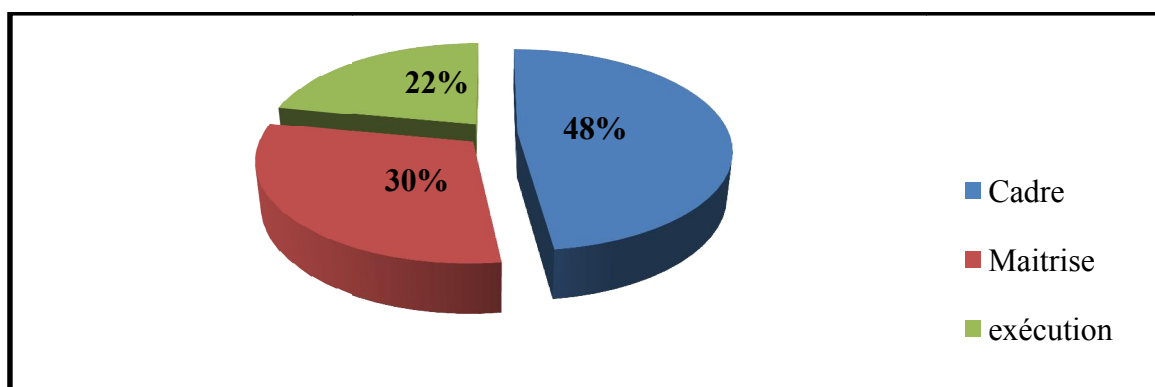
Commentaire : les réponses sur le niveau d’instruction relèvent que 70% des sondées ont un niveau universitaire et 28% ont un niveau secondaire et le niveau moyen est égale à 2%. Ce nombre élevé des travailleurs qui ont un niveau universitaire justifie l’augmentation des cadres au sein de l’entreprise.

Tableau N° III.9 : Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle

Variable	effectif	Pourcentage
Cadre	24	48%
Maitrise	15	30%
exécution	11	22%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir d’un questionnaire

Figure N°III.9 : Répartition selon la catégorie socio professionnelle



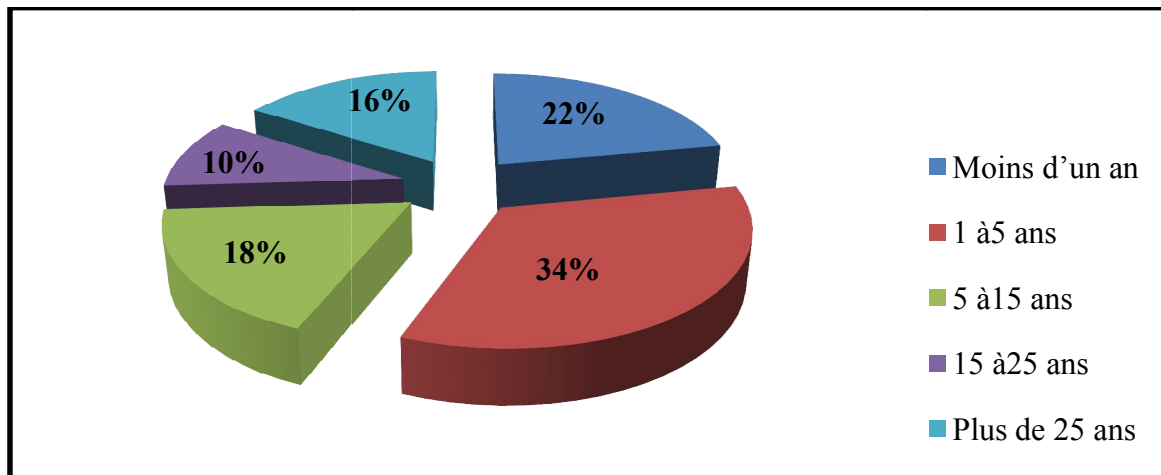
Commentaire : D’après les résultats qu’on à obtenues et qui sont présentés dans le graphe ci-dessus, on trouve que 48% des répondants sont des cadres, 30% sont des maitrises et 22% des agents d’exécutions.

Tableau N°III.10 : Répartition selon l’ancienneté

Variable	effectif	pourcentage
Moins d’un an	11	22%
1 à5 ans	17	34%
5 à15 ans	9	18%
15 à25 ans	5	10%
Plus de 25 ans	8	16%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir d’un questionnaire

Figure N°III.10 : Répartition selon l'ancienneté



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire

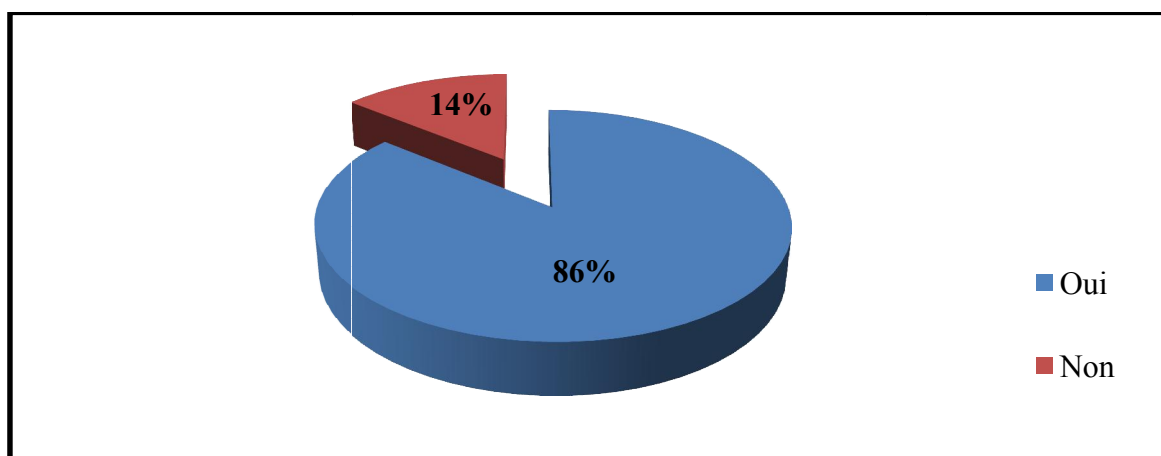
Commentaire : Notre échantillon présente 34% d'individus dont l'ancienneté se situe entre 1 à 5 ans. 22% ont moins d'un an, ainsi un pourcentage de 18% représente ceux qui ont de 5 à 15 ans d'ancienneté. Et le reste des employés (10%) ont plus de 25 ans d'ancienneté.

Tableau N°III.11 : Le degré de satisfaction par rapport au poste occupé

Variable	effectif	pourcentage
Oui	43	86%
Non	7	14%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir d'un questionnaire

Figure N° III.11: Le degré de satisfaction par rapport au poste occupé



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire

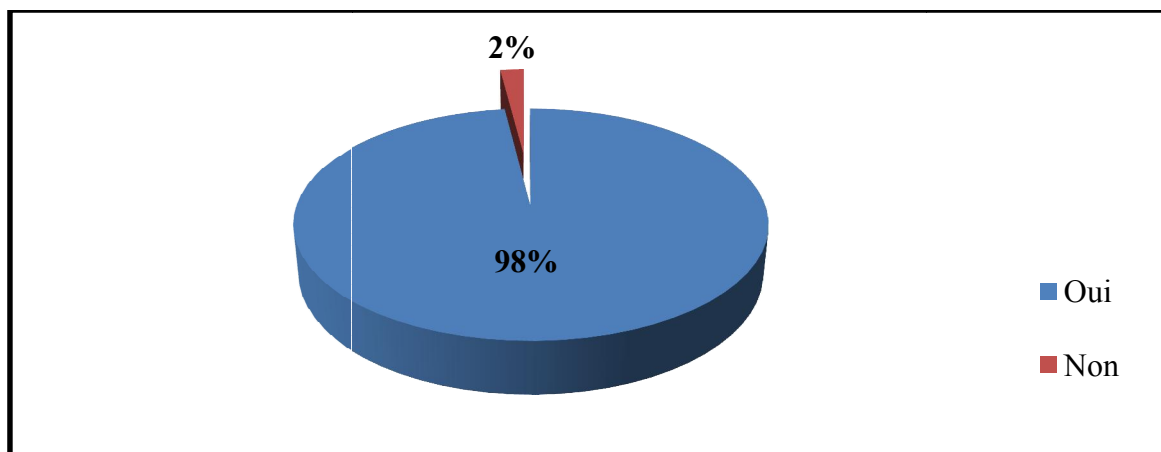
Commentaire : d'après cette figure on constate que la plupart du personnel (86%) est satisfait du poste occupé, et 14% n'est pas satisfait du poste occupé.

Tableau N°III.12: le respect au travail

Variable	effectif	Pourcentage
Oui	49	98%
Non	1	2%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir d'un questionnaire

Figure N°III.12 : Le respect au travail



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire

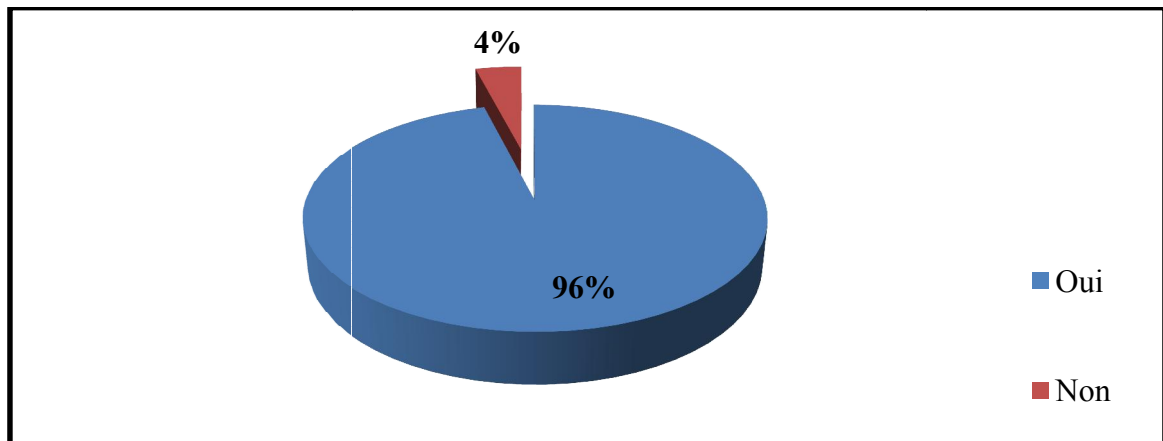
Commentaire : Selon cette figure on remarque que 98% des travailleurs portent du respect et l'estime envers leur travail, le reste représente 2%. On peut dire que le non respect dans le milieu de travail peut engendrer des conflits.

Tableau N°III.13 : l'existence des conflits

Variable	effectif	Pourcentage
Oui	48	96%
Non	2	4%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir d'un questionnaire

Figure N°III.13 : L'existence des conflits



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire

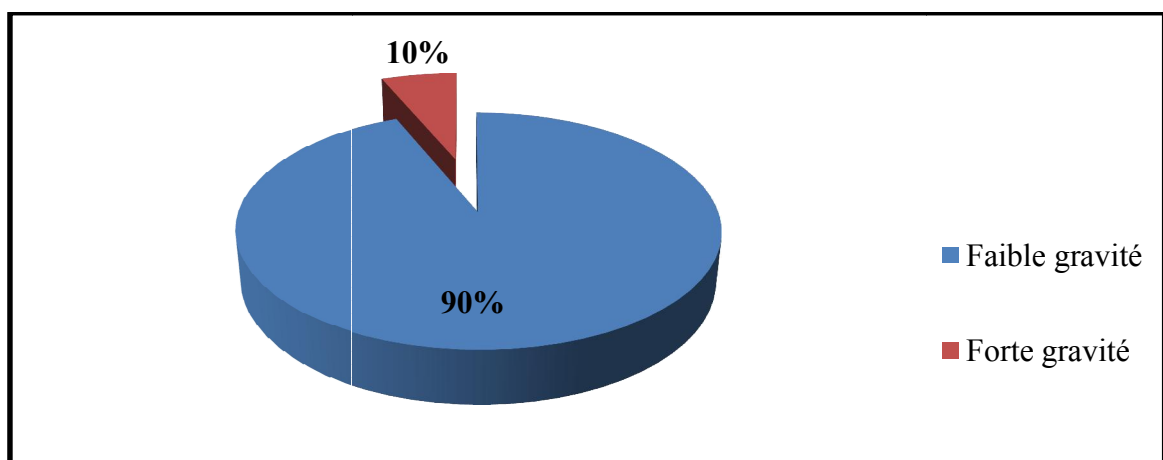
Commentaire : D'après les résultats qu'on a obtenues à l'aide de cette représentation on trouve que le milieu de travail est plein de conflits, 96% des travailleurs ont répondu par (Oui), le reste représentent 4%.

Tableau N°III.14 : Niveau de gravité

Variable	effectif	Pourcentage
Faible gravité	45	90%
Forte gravité	3	10%
Total	48	100%

Source : établie par nos soins à partir d'un questionnaire

Figure N°III.14 : Niveau de gravité



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire

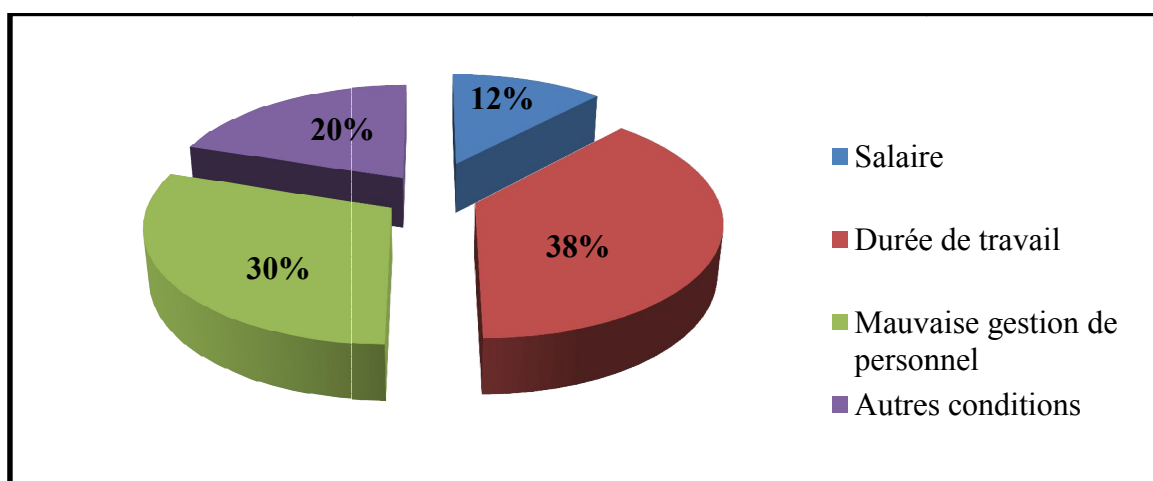
Commentaire : 90% des personnes qui ont dit qu'il existe des conflits au sein de l'entreprise ont affirmé que ces conflits sont de faible gravité. Le reste (10 %) affirme que les conflits sont de forte gravité.

Tableau N°III.15: L'objet principal du conflit au travail

Variable	effectif	pourcentage
Salaire	6	12%
Durée de travail	19	38%
Mauvaise gestion de personnel	15	30%
Autres conditions	10	20%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir d'un questionnaire

Figure N°III.15 : L'objet principal du conflit au travail



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire

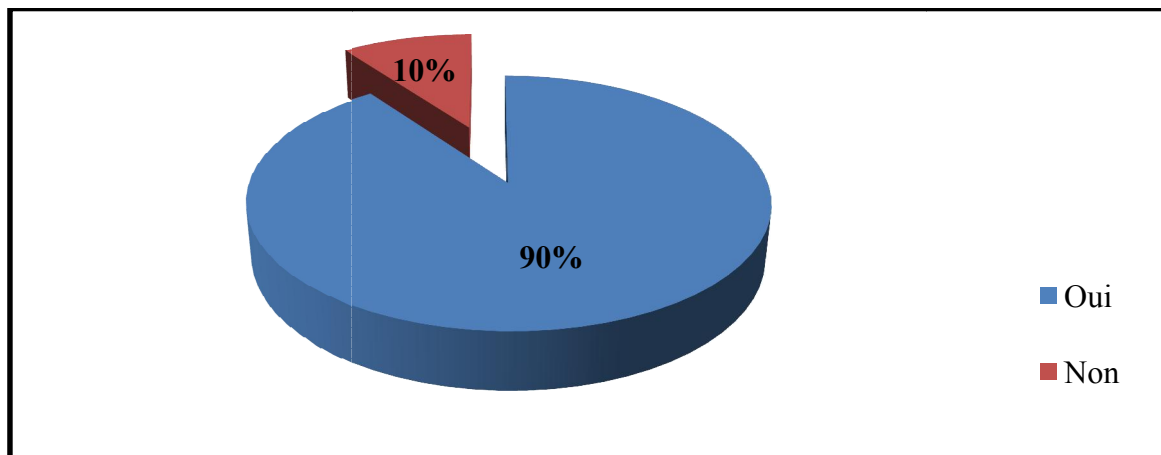
Commentaire : A la lecture de ce graphe nous constatons que l'objet principal du conflit au travail est la durée de travail qui domine par un pourcentage de 38% et une mauvaise gestion du personnel qui présente par 30%. Le salaire présente par un pourcentage de 12% et 20% pour des autres conditions de travail.

Tableau N°III.16: L'existence des mécanismes pour la prévention aux conflits

Variable	effectif	pourcentage
Oui	45	90%
Non	5	10%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir d'un questionnaire

Figure N°III.16 : L'existence des mécanismes pour la prévention aux conflits



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire

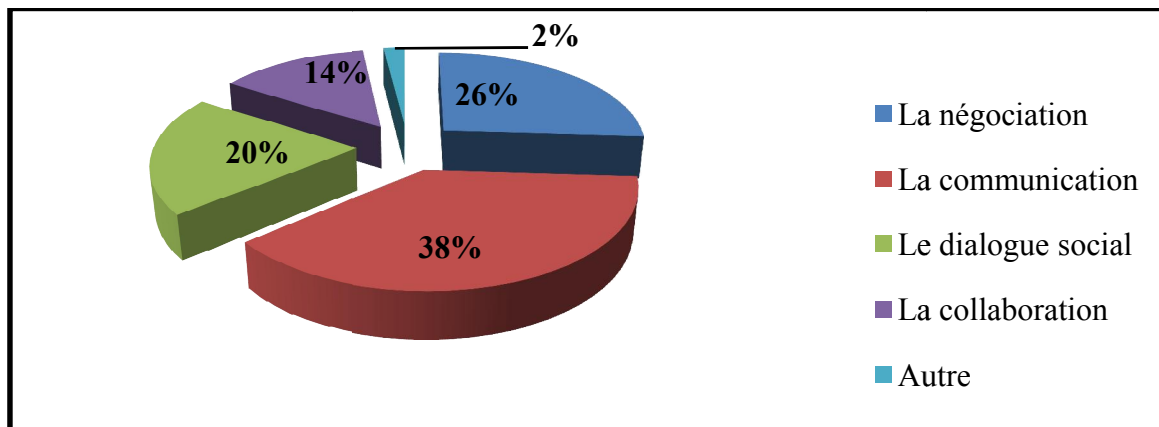
Commentaire : De la lecture de ce tableau on note qu'un pourcentage égal à 90% des répondants assurent qu'il existe des mécanismes pour la prévention des conflits. 10% représente ceux qui considèrent que ces derniers n'existent pas.

Tableau N°III.17 : Les méthodes de la résolution des conflits

Variable	effectif	pourcentage
La négociation	13	26%
La communication	19	38%
Le dialogue social	10	20%
La collaboration	7	14%
Autre	1	2%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir d'un questionnaire

Figure N°III.17 : Les méthodes de la résolution des conflits



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire

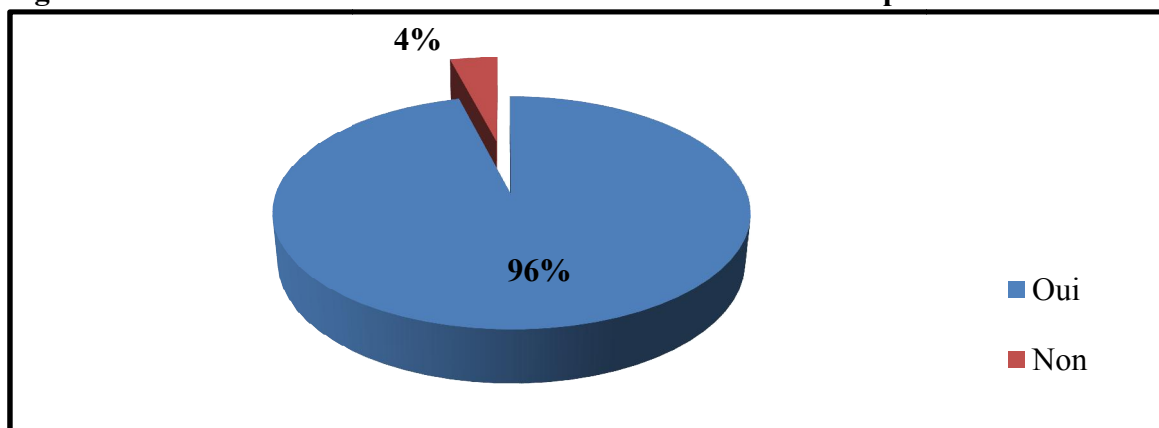
Commentaire : d'après les résultats nous remarquons ; les méthodes les plus utilisées pour la résolution des conflits du travail sont : la communication, elle domine par un pourcentage égal à 38%. 26% préfèrent la négociation pour une meilleure solution des conflits, le dialogue social représente 20%, la collaboration qui tient la valeur de 14%, et 2% pour autres méthodes.

Tableau N°III.18 : L'existence d'une flexibilité d'écoute et de compréhension

Variable	effectif	Pourcentage
Oui	48	96%
Non	2	4%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir d'un questionnaire

Figure N°III.18 : L'existence d'une flexibilité d'écoute et de compréhension



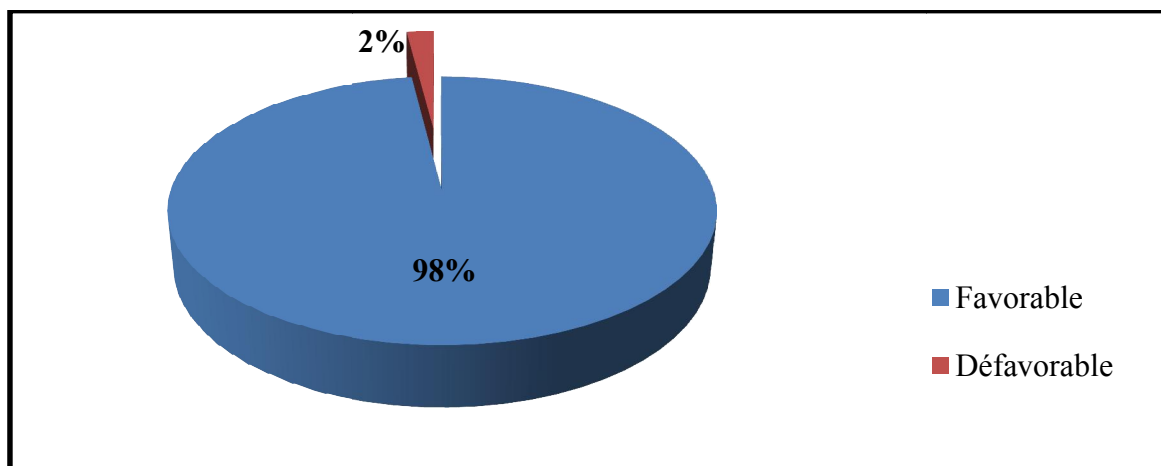
Commentaire: 96% des échantillons montrent qu'il y a une flexibilité d'écoute pour communiquer lorsqu'il ya un conflit, le reste 4% disent qu'il n'y a pas une flexibilité d'écoute.

Tableau N°III.19 : Les conditions de travail

variable	effectif	Pourcentage
Favorable	49	98%
Défavorable	1	2%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir d'un questionnaire

Figure N°III.19 : Les conditions de travail



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire

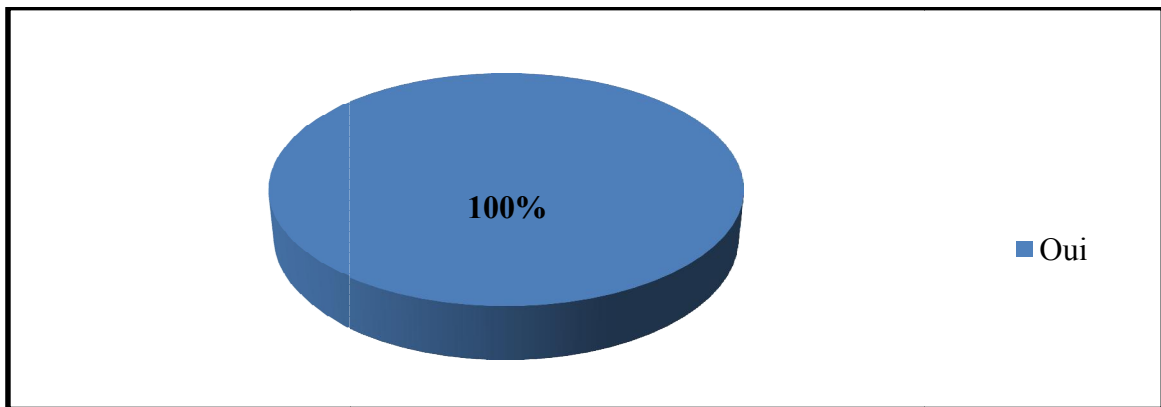
Commentaire : Nous constatons que 98% de l'échantillon étudié affirme que les conditions de travail au sein de l'entreprise sont favorables et 2% montrent que les conditions sont défavorables.

Tableau N°III.20 : L'application des règlements intérieurs de l'entreprise

Variable	effectif	pourcentage
Oui	50	100%
Non	0	0%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir d'un questionnaire

Figure N°III.20 : L'application des règlements intérieurs de l'entreprise



Source : établie par nos soins à partir d'un questionnaire

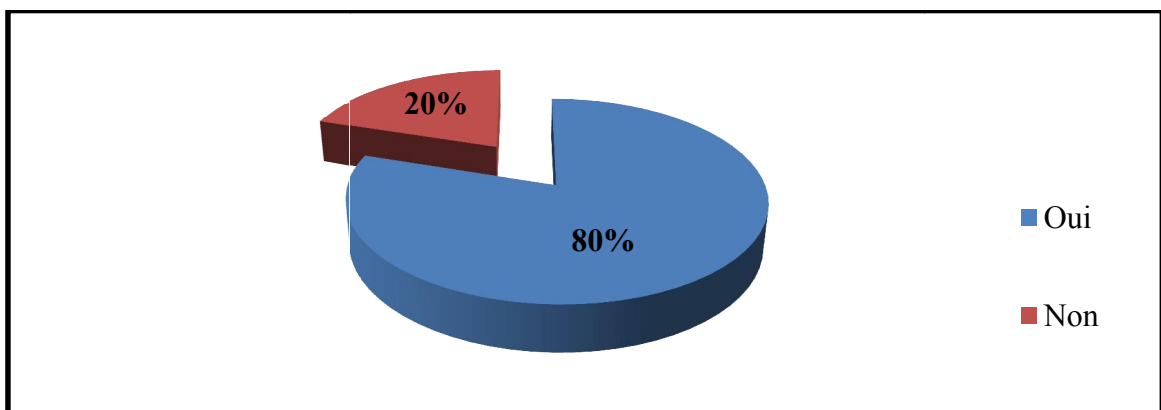
Commentaire : on remarque que 100% des interrogés déclarants que le règlement intérieur au sein de l'entreprise est appliqué.

Tableau N°III.21 : L'existence des pratiques discriminatoires en matière de formation, promotion d'intéressement

Variable	effectif	pourcentage
Oui	40	80%
Non	10	20%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir d'un questionnaire

Figure N°III.21 : L'existence des pratiques discriminatoires en matière de formation, promotion d'intéressement



Source : établie par nos soins à partir d'un questionnaire

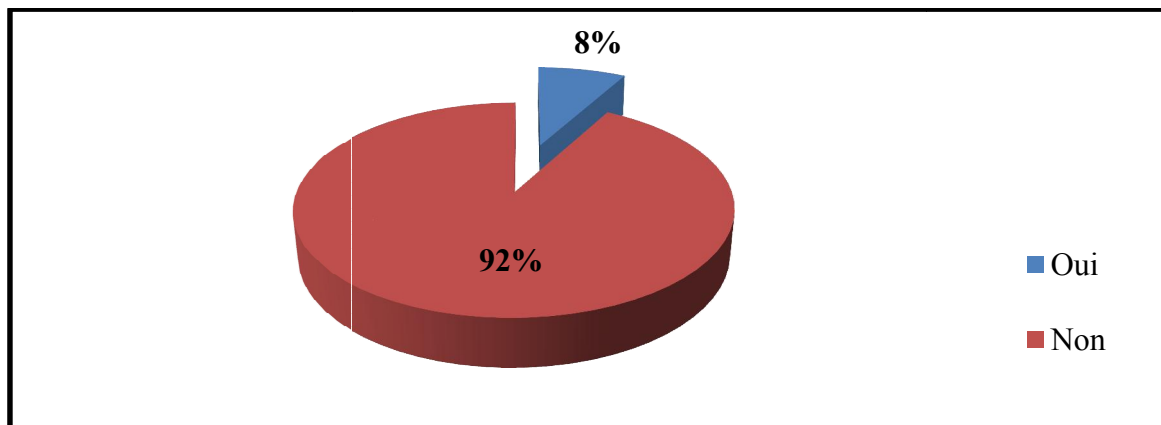
Commentaire : A la lecture des résultats affichés 80% des échantillons disent qu'il y a des pratiques discriminatoires en matière de formation et promotion d'intéressement par contre 20% disent qu'il n'existe aucune pratique discriminatoire.

Tableau N°III.22 : Sanctions disciplinaires

variable	effectif	Pourcentage
Oui	4	8%
Non	46	92%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire

Figure N°III.22 : Sanctions disciplinaires



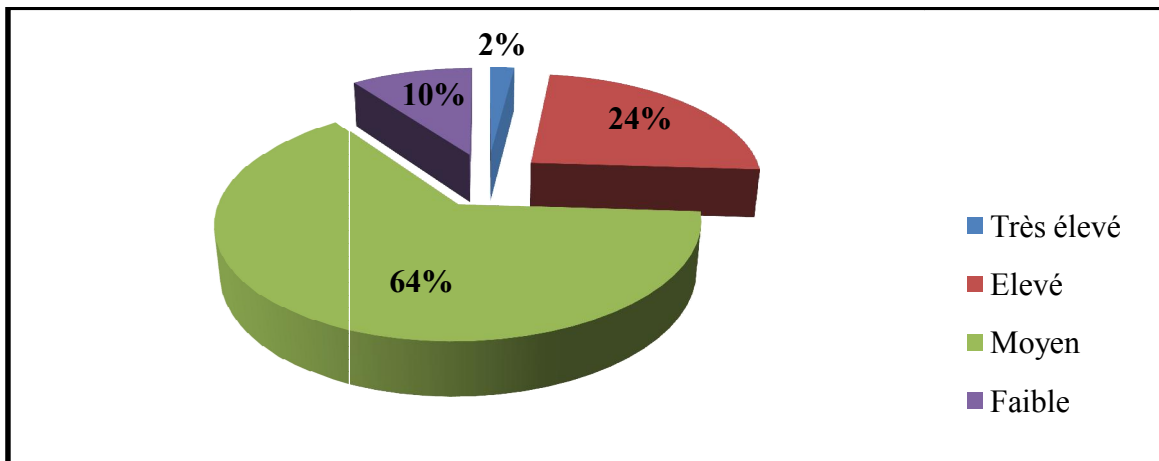
Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire

Commentaire : d'après les résultats qu'on a obtenus 92% des sondés n'ont pas fait l'objet des sanctions disciplinaire, 8% qui ont fait.

Tableau N°III.23 : Le salaire

variable	effectif	Pourcentage
Très élevé	1	2%
Elevé	12	24%
Moyen	32	64%
Faible	5	10%
Total	50	100%

Figure N°III.23 : Le salaire



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire

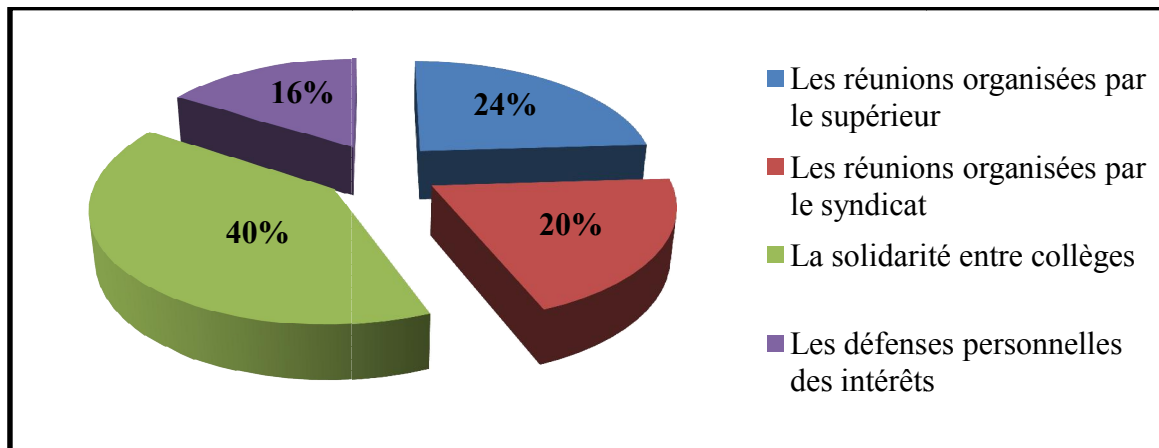
Commentaire : à partir des résultats, on note que la plus part des travailleurs (64%) considèrent que leur salaire est moyen et 24% des sondés ayant un salaire élevé. 10% représente les travailleurs qui ont un salaire faible, et 2% pour un salaire très élevé.

Tableau N°III.24: Les modes de résolution des conflits

variable	effectif	Pourcentage
Les réunions organisées par le supérieur	12	24%
Les réunions organisées par le syndicat	10	20%
La solidarité entre collègues	20	40%
Les défenses personnelles des intérêts	8	16%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire

Figure N°III.24 : Les modes de résolution des conflits



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire

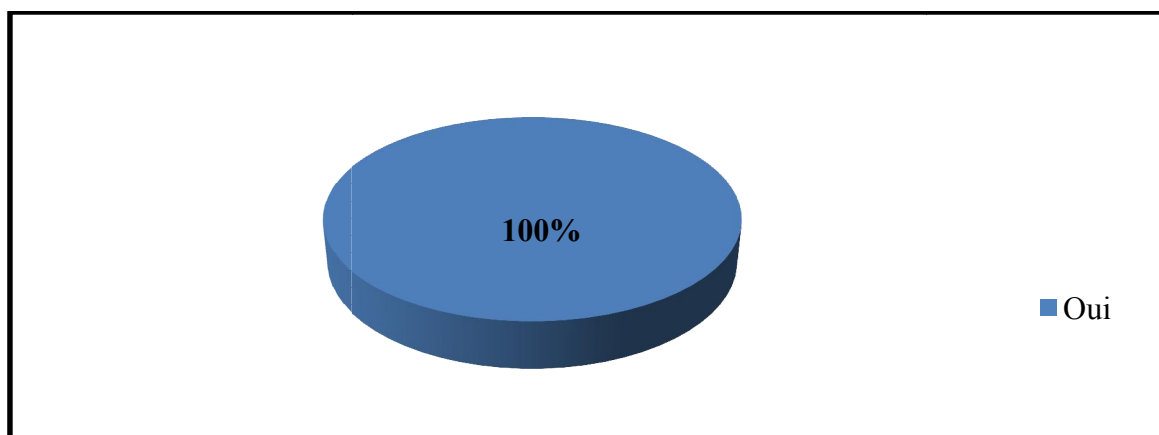
Commentaire : Le tableau ci-dessus nous fait savoir que 40% des échantillons considèrent que la solidarité entre collègues est le meilleur mode pour la résolution de problèmes, 24% choisi les réunions organisées par le supérieur, 20% favorisent les réunions organisées par le syndicat, et le reste 16% les défenses personnelles des intérêts.

Tableau N°III.25 : Les conflits comme moteur de changement

variable	effectif	Pourcentage
Oui	50	100%
Non	0	0%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire

Figure N°III.25 : Les conflits comme moteur de changement



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire

Commentaire : d'après les résultats qui figurent le tableau, nous remarquons que 100% des personnes interrogées affirment que les conflits au travail peuvent constituer un moteur de changement

Q.21. Le climat social de l'entreprise :

Commentaire : d'après les résultats qu'on a obtenus, nous constatons que l'inadaptation de climat social peut engendrer des conflits au sein de l'entreprise. Certaines personnes affirment qu'il existe un certain nombre de conflits à cause d'une mauvaise gestion de personnel et que le non respect aux durées de travail et des règlements intérieurs créent des conflits entre les travailleurs dans un même atelier.

III.3.1. Analyse des résultats de questionnaire :

D'après les résultats qu'on a obtenus on constate que :

- Le phénomène des conflits est un phénomène naturel au sein de l'ENAP. il peut être un élément destructif comme il peut être considéré comme un facteur constructif qui conduit à un nouveau changement.
- L'inadaptation du climat social et la mauvaise gestion du personnel sont des causes favorisant les conflits interpersonnels au sein de l'entreprise.
- Moderniser la gestion de l'entreprise, nécessite la modernisation de la gestion des ressources humaines.
- Les méthodes les plus utilisées et les plus efficaces pour résoudre les conflits interpersonnels sont la communication et la négociation.
- Les parties en conflit peuvent alors recourir à un autre mode pour régulariser les situations conflictuelles qui est les réunions organisées par le supérieur et la solidarité entre collègues.
- Des mauvaises conditions de travail peuvent engendrer des conflits en matière de promotion et formation.
- La satisfaction, le respect au travail, l'existence d'une flexibilité d'écoute tous ces facteurs permettent de créer un climat de travail favorable et de diminuer les conflits interpersonnels.

III.3.2. Recommandations et Suggestions :

Pour que la politique ressource humaines de l'ENAP, soit à la mesure, nous proposons les recommandations, que nous les voyons importantes :

- ✓ Eliminer les sources du stress: (peur au changement, peur au licenciement, routine, harcèlement...).
- ✓ Appliquer des techniques de fidélisation du personnel, gestion de carrière, promotion, la formation professionnelle continue.
- ✓ Utiliser les méthodes de motivation, motivation par les salaires, soutien psychologique, et moral des salaries...
- ✓ Sensibiliser et former les gestionnaires et les juristes aux procédures disciplinaires.
- ✓ Encourager l'innovation et la créativité au milieu de travail.
- ✓ Encourager et animer la communication entre le personnel et les supérieures hiérarchiques.
- ✓ Satisfaire les besoins du personnel (accomplissement personnel, estime de soi, estime des autres, appartenance, sécurité)
- ✓ Appliquer les nouvelles technologies de communication pour faciliter l'obtention de l'information et son traitement.
- Pour un climat social favorable, il s'agit de représenter les intérêts des employeurs lors de l'élaboration de la convention collective, et il s'agit aussi d'appliquer le règlement intérieur.
- ✓ Ceci suppose la mise en place de véritables tableaux de bord sociaux et d'une veille sociale opérationnelle, qui permettons d'anticiper et de régler un maximum de problème dès la perception de la dégradation du climat social.

- ✓ Adapter le climat social (communication, dialogue, écoute, audience satisfaction, respect, cohésion, intégration, responsabilisation,...).
- ✓ Eviter au maximum le risque de grève, car cela influe directement sur l'image de l'entreprise.
- ✓ Mobiliser le professionnel, c'est-à-dire, établir des changements de position sociale, au cours de la vie active d'un individu.
- ✓ Eliminer le risque des mouvements sociaux et les conflits par l'anticipation.

Conclusion :

Au cours de ce chapitre, nous avons conclure que, le climat de l'entreprise est dominé de conflits. Le personnel de l'ENAP est poussé par des influences internes et/ou externes .Ce qui engendre des conflits.

Aussi, un climat de travail est estimé dégradé peut favoriser des conflits. Le personnel de l'ENAP, considère que le climat de travail n'est pas à la hauteur.

Ajoutons, le climat social au travail n'est pas le seul facteur favorisant les conflits. Mais il existe d'autre influences internes et externes à l'entreprise qui doivent être prises en considération dans la gestion des conflits.

Et pour une meilleure gestion des conflits, il existe plusieurs méthodes comme la négociation, la collaboration, la médiation...et la communication.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Le conflit est partie prenante de la vie sociale. On le trouve dans les relations interpersonnelles comme dans les organisations du fait des enjeux importants qu'exige la performance.

La vie reposant sur des changements constants, parfois minimes passant quasiment inaperçues, parfois spectaculaires occasionnant des ruptures difficiles à supposer. C'est ainsi que changement et conflit constituent les ressorts de l'évolution de l'homme. Le phénomène des conflits est l'un des mouvements sociaux les plus connus dans les entreprises. Les conflits au travail peuvent naître à cause d'un échec dans l'optimisation des relations de travail. Ils constituent un risque menaçant la survie de l'entreprise.

Le conflit dans tous ses états peut être considéré comme un mal ou un bien. En effet, de tout temps il a été facteur d'évolution et d'amélioration de la vie des hommes en société comme au travail.

Le conflit représente une des préoccupations fondamentales des organisations contemporaines. Il pose un défi complexe, omniprésent et universel à tout ceux et celles qui évoluent dans l'entreprise. Ce phénomène organisationnel est central et présente un point tournant des relations en entreprise. Le conflit s'avère donc un élément récurrent dans une organisation.

La gestion des conflits n'implique pas nécessairement la réduction, l'élimination ou la suppression du conflit. C'est plutôt de trouver des stratégies pour diminuer les éléments destructeurs du conflit et augmenter les fonctions constructives et ainsi encourager l'apprentissage et l'efficacité des organisations.

La communication est au cœur des relations humaines aussi bien dans l'entreprise. La communication demeure une compétence interpersonnelle essentielle pour un gestionnaire dans la gestion des conflits au travail.

D'après notre étude nous remarquons que le climat de l'entreprise est plein de conflits. Le phénomène des conflits est naturel au sein de l'ENAP. Il peut engendrer des conséquences négatives à l'entreprise.

Mais aussi il peut constituer un élément constructif et un facteur de changement, et de développement. Dans ce sens, l'hypothèse qui considère que le conflit est une opportunité inespérée pour initier une conduite de changement est confirmée.

Dans le milieu de travail il existe une infinité de conflits et chaque situation est unique. Il existe aussi une multitude de solutions à chaque conflit de plus petit au plus grave. Mais la meilleure solution qu'on a obtenue à partir des résultats que la communication et la négociation sont les plus utilisées par les travailleurs dans la résolution des conflits. Donc, la deuxième hypothèse qui considère que la négociation et la communication sont les deux modes pour une bonne gestion de conflits est confirmée.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrage :

- BALANGER, (L): Le changement organisationnel et le développement, 1994.
- BARABEL, (M) et MEIER, (O) : MANAGEOR : les meilleurs pratiques du management, 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2010
- BREARD (R) et PASTOR (P) : Gestion des conflits, la communication à l'épreuve. édition LIAISONS, Paris, 2004
- CARRE, (C) : Animer un groupe : Leadership, communication et résolution de conflits, 2ème édition, EYROLLES, Paris.
- CHALVIN, (D) : Tensions et conflits dans les relations personnelles. Comment en sortir ?, Edition ESF, Québec, 1999.
- CORMIER, (S) : Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail, Québec, Edition PADIE, paris, 2004.
- CORMIER, (S) : La communication et la gestion, 2^{ème} édition, presses de l'Université du Québec, 2008,
- DANIEL LABBE, (L) : prévenir et gérer les conflits sociaux dans l'entreprise, édition Liaisons, Paris
- FEISTHAMMEL, (D), ISASA, (D), MASSOT, (P) : Maîtriser les conflits, édition d'organisation, Paris
- LGALENS, (J) et LOIGNON, (C) : prévenir les conflits et accompagner les changements, édition. Liaison, Paris, 2002
- LICETTE, (C) : savoir gérer un conflit, 3^{ème} édition, Studyrama, Paris, 2008.
- MALAREWICZ, (J.A) : Gérer les conflits au travail, 2^{ème} édition, PEARSON, France, 2009.
- MARSAN, (C) : Gérer et surmonter les conflits, édition DUNOD, paris, 2005
- OUACHERINE, (H) : Guide de méthodologie de la recherche en science sociales, 1ère édition, EHEC Alger, 2013
- SEKIOU, (L) : Gestion du personnel, Edition organisation, paris, 1986.
- SCHERMERHORM, (J.R) et al: comportement humain et organisation, édition ERPI, 2006.

Rapports :

- Centre international de formation, système de résolution des conflits du travail, 2013.
- POTIN, (Y) : la gestion des conflits dans les organisations, 2009.

Revues :

- CHEDOTEL, (F), STIMEC, (A) et VIGNIKIN,(A) : Management des équipes projet : l'impact de la gestion des conflits et de l'improvisation organisationnelle sur la performance, éditions ESKA, 2015.

Travaux universitaires

- FREDETTE. (J) : étude des différences culturelles comme élément explicatif du conflit interpersonnel entre les partenaires d'impartition d'activités TI, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maitrise en sciences, HEC Montréal, 2013.
- GALIZA, (JL) : la gestion des conflits dans l'entreprise, Faculté d'économie appliquée D'Aix-Marseille III, 2001.
- HAFTARI, (F), BENZAIDOUN, (L) : la gestion des conflits au sein d'une entreprise, cas de la compagnie Air Algérie, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales, INC, Alger, 2007, P.50.
- HEMISSI, (O) : Déterminants, leviers et supports de conduite de processus de changement organisationnel : Cas d'un établissement de service public : Algérie poste, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole Supérieur de Commerce (ESC) – Alger, 2014.
- MARLENE BIDJONGOU DOUKAGA, (C) : La gestion des conflits au sein d'une équipe multiculturelle, université du Québec, 2008.
- NDIAYE, (A) : dynamiques des conflits interpersonnels : une application aux organisations sociales et médico-sociales, thèse de doctorat en sciences de gestion, université François-Rabelais, Tours, 2013.

Sites internet :

<http://www.hpr.polymtl.ca>

<http://www.sherpamediation.com>.

[http://www.cadredesante.com/ travail en équipe et gestion des conflits](http://www.cadredesante.com/travail-en-%C3%A9quipe-et-gestion-des-conflits)

<http://www.coachfederation.fr>.

<http://www.scholarvox.com>.

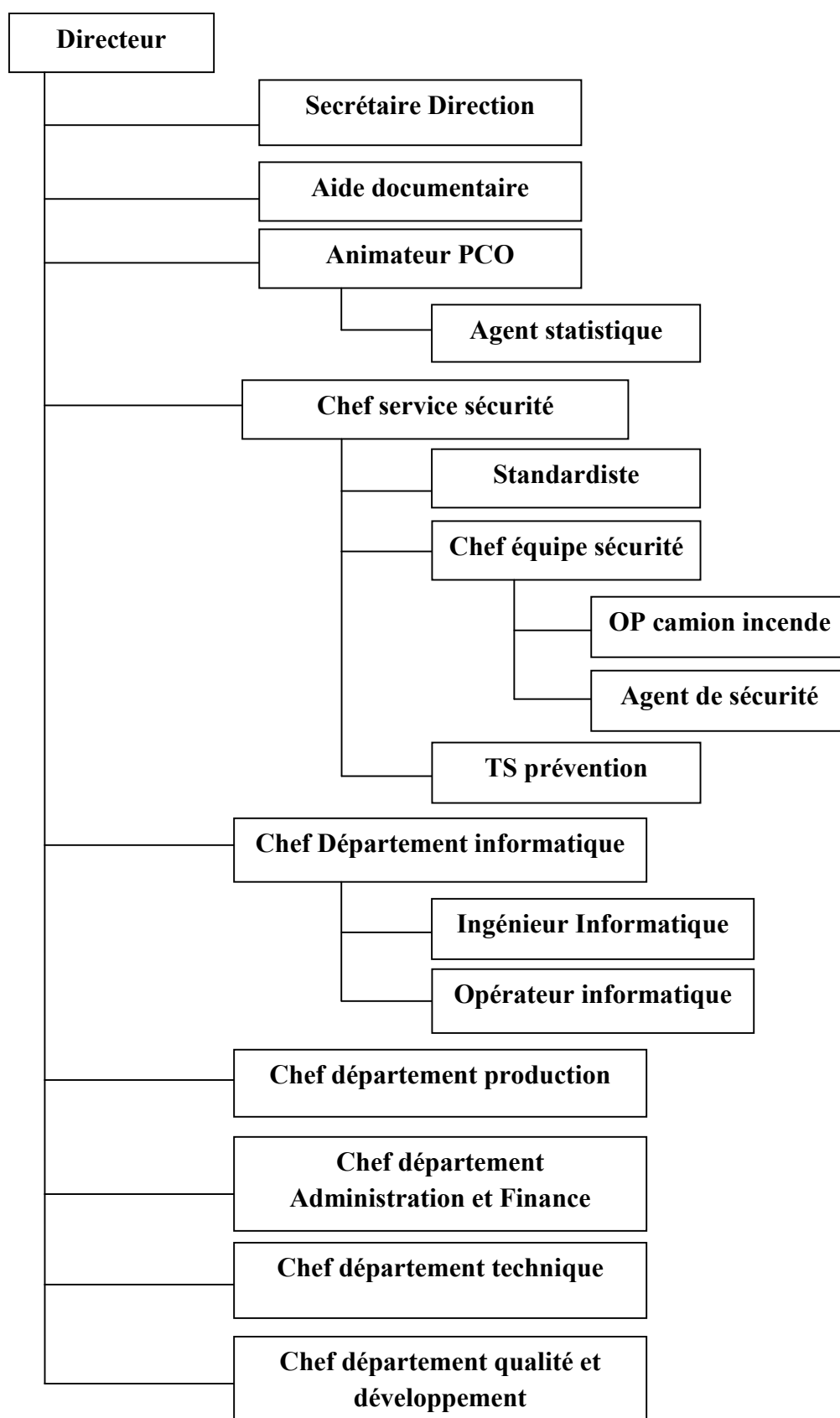
ANNEXES

LISTES DES ANNEXES

- **Annexe 1** : le questionnaire.
- **Annexe 2** : l'organigramme de l'unité de souk ahras.
- **Annexe 3** : Objet de la convention collective

ANNEXE 1

L'organigramme de l'unité de Souk Ahras :



ANNEXE 2

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

Questionnaire

Mesdames, mesdemoiselles et messieurs,

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle, pour l'obtention d'un diplôme du master en Sciences Commerciales « Option Management des ressources humaines » à l'Ecole des Haute Etudes Commerciales (EHEC), et dont le thème porte sur : « **la gestion des conflits interpersonnels dans les organisations comme processus de changement** », nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

Par ailleurs, ce questionnaire est anonyme, nous vous assurons que toute information transmise sera confidentielle.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

L'étudiante : LAKROUT Sabra

1. Quel est votre sexe ?

- ☐ Homme.
- ☐ Femme.

2. Quel âge avez-vous ?

- ☐ De 25 à 35 ans.
- ☐ De 36 à 45 ans.
- ☐ De 46 à 55 ans.
- ☐ Plus de 55.

3. Quel est votre niveau d'instruction?

- ☐ Universitaire.
- ☐ Secondaire.
- ☐ Moyen.

4. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

- ☐ Cadre.
- ☐ Maîtrise.
- ☐ Exécution.

5. Depuis combien d'année travaillez-vous au sein de l'entreprise ?

- ☐ Moins d'un an.
- ☐ 1 à 5 ans.
- ☐ 5 à 15 ans.
- ☐ 15 à 15 ans.
- ☐ Plus de 25 ans.

6. Êtes-vous satisfaits du poste que vous occupez ?

- ☐ Oui.
- ☐ Non.

7. Êtes-vous respecté dans votre travail ?

- ☐ Oui.

☐ Non.

8. Y'a-t-il des conflits dans l'entreprise ?

☐ Oui.

☐ Non.

9. S'il y a, quel est leur niveau de gravité ?

☐ Faible gravité.

☐ Forte gravité.

10. Quel est l'objet principal du conflit de travail ?

☐ Salaire.

☐ Durée de travail.

☐ Mauvaise gestion de personnel.

☐ Autres conditions de travail.

11. Y a-t-il des mécanismes de l'entreprise pour prévenir la résolution des conflits?

☐ Oui.

☐ Non.

12. quelles sont les méthodes que vous avez utilisées pour résoudre les conflits ?

☐ La négociation.

☐ La communication.

☐ Le dialogue social.

☐ La collaboration.

☐ Autres.

13. Y'a t il une flexibilité d'écoute et de compréhension entre vous pour communiquer quand il y a un problème ?

☐ Oui.

☐ Non.

14. Quel est votre avis sur les conditions de travail au sein de votre entreprise ? (d'organisation et sécurité).

- ☐Favorable.
- ☐Défavorable.

15. Le règlement intérieur au sein de l'entreprise est-il appliqué et adapté aussi ?

- ☐Oui.
- ☐Non.

16. A-t-il le sentiment qu'il y a des pratiques discriminatoires en matière de formation de promotion d'intéressement (dans l'octroi des primes, d'indemnités) ?

- ☐Oui.
- ☐Non.

17. Avez-vous fait l'objet de sanctions disciplinaire?

- ☐Oui.
- ☐Non.

18. Considérez-vous que votre salaire est:

- ☐Très élevé.
- ☐Élevé.
- ☐Moyen.
- ☐Faible.

19. Quel est le mode que vous considérez comme le plus adéquat pour la solution de vos problèmes ?

- ☐ Les réunions organisées par le supérieur.
- ☐ Les réunions organisées par le syndicat.
- ☐ La solidarité entre collègues.
- ☐ Les défenses personnelles des intérêts.

20. Considérez-vous que les conflits au travail peuvent constituer un moteur de changement ?

- ☐ Oui.
- ☐ Non.

21. Que pensez-vous sur le climat social de l'entreprise ?

ANNEXE 3

Objet de la convention collective

PREVENTION ET REGLEMENT DES DIFERENDS INDIVIDUELS ET COLLECTIS DE TRAVAIL.

Chapitre1 : conflits individuels de travail :

Article 307 :

Constitue un différend individuel de travail, tout litige opposant le travail et l'employeur sur l'exécution de la relation de travail, à l'exécution des questions disciplinaires qui sont traitées par les dispositions du règlement intérieur.

Article 308 :

En cas de différend, le travailleur doit le soumettre par écrit, sous couvert de la voie hiérarchique, au premier responsable du lieu de travail, qui est tenu de lui répondre par écrit dans un délai de six (06) jours ouvrables décomptés à partir de la date de réception de la requête du travailleur.

Article 309 :

En cas de non réponse ou si la réponse ne satisfait pas le travailleur, celui-ci introduit un recours auprès de l'employeur sous couvert du premier responsable du lieu de travail. Ce dernier est tenu de transmettre, sans délai, ledit recours revêtu de son avis explicite.

L'employeur est tenu de répondre au travailleur dans les quinze (15) jours qui suivent sa saisine.

Article 310 :

A l'issue du délai fixé à l'Article 309 ci-dessus et si le différend persiste, le travailleur peut saisir l'inspection du travail territorialement compétente.

Chapitre 2 : prévention et règlement des conflits collectifs de travail.

Article 311 :

A l'effet d'examiner en commun la situation des relations socioprofessionnelles des travailleurs, des réunions périodiques regroupant l'employeur et les représentants syndicaux des travailleurs sont organisées au niveau de l'entreprise.

Le calendrier de ces réunions est fixé d'un commun accord.

En cas de nécessité expresse, des réunions extraordinaires peuvent être organisées à l'initiative de l'une ou l'autre partie.

Chaque réunion est sanctionnée par un procès verbal signé conjointement.

Article 312 :

Constitue un conflit collectif de travail, tout désaccord relatif aux relations socioprofessionnelles et aux conditions générales de travail, entre les travailleurs et l'employeur, et non résolu dans le cadre des dispositions prévues aux Article 314 à 315 ci-dessous.

Article 313 :

En cas de conflit entre les deux parties sur toutes ou partie des questions examinées, l'employeur et les représentants syndicaux soumettent leur différend à la commission de conciliation de branche.

Article 314 :

En cas d'échec, dans la tentative de conciliation engagée auprès de la commission de la branche, le conflit est porté devant l'inspection du travail territorialement compétente par la partie la plus diligente.

Article 315 :

Après équipement de la procédure de conciliation prévue à l'Article 314 ci-dessus, sur tout ou partie du conflit collectif de travail, il est fait recours aux procédures de médiation et d'arbitrage prévues par la législation en vigueur.

EXERCICE DU DROIT DE GREVE :

Article 316 :

Après équipement des procédures conventionnelles ou de celles prévues par la réglementation en vigueur et lorsque le conflit collectif persiste, le droit de grève des travailleurs peut s'exercer dans les conditions prévues aux articles 318 à 329 de la présente convention.

Article 317 :

Le recours à la grève ne peut s'exercer et toute grève déclenchée est suspendue dès lors que la direction de l'employeur et les représentants des travailleurs conviennent de soumettre leur conflit à l'arbitrage prévu par la réglementation en vigueur.

Article 318 :

Dans le cadre de l'exercice du droit de grève, le collectif des travailleurs concerné est convoqué, la direction de l'employeur informée, en assemblée générale sur les lieux habituels de travail, à l'effet de l'informer sur les points de désaccord et de se prononcer sur l'éventualité d'un arrêt concerté et collectif de travail. Le collectif entend à leur demande, les représentants de la direction de l'employeur.

Article 319 :

Le recours à la grève est approuvé par un vote à bulletin secret à la majorité des travailleurs réunis en assemblée générale constituée d'au moins la moitié des travailleurs du collectif concerné du lieu de travail.

Article 320 :

Dès le dépôt du préavis de grève, la direction de l'employeur et le représentant des travailleurs s'obligent à prendre les mesures nécessaires pour assurer la préservation et la sécurité des personnes, des installations et des biens et désignent les travailleurs chargés de ces tâches.

LE PREAVIS DE GREVE :**Article 321 :**

En cas de recours au droit de grève tel que prévu par la réglementation en vigueur, un préavis de grève est notifié à la direction de l'entreprise ou de l'Unité avec copie à l'inspection du travail.

Article 322 :

Le préavis de grève ne peut être inférieur à huit (08) jours, il prend effet à compter de la date de son dépôt auprès de la direction de l'entreprise ou de l'Unité.

RESOLUTION DE LA GREVE :

Article 323 :

Les parties signataires de la présente convention collective s'engagent à maintenir le dialogue et à poursuivre les négociations pour le règlement du conflit aussi durant la période de préavis qu'après le déclenchement de la grève.

SERVICE MINIMUM

Article 324 :

En cas de grève, la poursuite des activités de l'employeur est assurée par l'organisation d'un service minimum obligatoire dans les domaines qui suivent :

- Gardiennage et sécurité.
- Déchargement de toute marchandise provenant de l'extérieur du lieu de travail et destinée à l'Unité.
- Acheter complètement un travail dont l'interruption risque de porter atteinte à la sécurité des installations, des biens et des personnes.

La liste des postes de travail astreints au service minimum est établie et mise à jour dans le cadre d'un accord collectif.

Article 325 :

Il peut être ordonné conformément à la législation en vigueur, la réquisition des travailleurs en grève occupant des postes de travail indispensables aux besoins vitaux des travailleurs, à leur sécurité et à celle des installations.

Article 326 :

Le refus par un travailleur d'assurer le service minimum auquel il est astreint, constitue une faute grave.

Article 327 :

L'occupation par les travailleurs en grève, de locaux professionnels de l'employeur est interdite quand elle a pour objet de constituer une entrave à la liberté de travail.

Dans ce cas, l'évacuation des locaux peut être prononcée par ordonnance judiciaire sur demande du responsable de l'entreprise.

Article 328 :

L'entrave à la liberté du travail ainsi le refus d'obtempérer à l'exécution d'une ordonnance judiciaire d'évacuation des locaux professionnels constituent des fautes professionnelles graves, sans préjudice des sanctions pénales.

Article 329 :

En règle générale, la grève déclenchée dans les conditions prévues par la présente convention ne rompt pas la relation de travail.

Article 330 :

Aucune sanction ne peut être prononcée contre le travailleur en raison de sa participation à une grève déclenchée dans les conditions prévues par la législation en vigueur et par les dispositions de la présente convention.

Article 331 :

L'affectation du travailleur, par voie de mutation ou de recrutement destinée à pourvoir au remplacement des travailleurs en grève, est interdite.

Article 332 :

Sont considérées comme faute professionnelles entraînant le licenciement sans indemnités ni préavis sans préjudice des poursuites pénales :

- La participation à une grève qui n'a pas pour objet la modification ou l'amélioration de la relation de travail.
- La participation à une grève déclenchée en violation de la loi et de la convention collective.
- L'entrave à la liberté du travail qui se traduit par tout acte de nature à empêcher, par la menace, les manœuvres frauduleuses, la violation ou voie de fait, les travailleurs :

D'accéder au lieu de travail habituel.

De reprendre ou de poursuivre l'exercice de leur activité professionnelle.

Sont également considérées comme entraves à la liberté de travail :

- La séquestration des personnes.
- L'intimidation des travailleurs ou des responsables.
- L'occupation des lieux de travail par la force.
- Tout acte de vandalisme.
- Le refus du service minimum.
- Le refus d'obtempérer à l'exécution d'une ordonnance judiciaire d'évacuation des locaux et la rébellion envers les représentants de l'ordre public.
- Le refus d'exécution un ordre de réquisition.

Table des matières :

Remerciement

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale.....01

Chapitre I : Approche conceptuelle sur les conflits.....05

I.1. généralités sur les conflits.....07

I.1.1. Définitions.....07

I.1.1.1. Qu'est-ce-que le conflit08

I.1.2. Les différentes approches sur les conflits.....09

I.1.3. Les caractéristiques du conflit.....10

I.1.3.1. Le degré de visibilité du conflit.....10

I.1.3.2. Le degré de lisibilité.....10

I.1.3.3. La position du conflit.....11

I.1.3.4. L'amplitude du conflit.....11

I.1.3.5. La localisation du conflit11

I.1.4. Les niveaux des conflits11

I.1.4.1. Les conflits intrapersonnels.....11

I.1.4.2. Les conflits interpersonnels.....12

I.1.4.3. Les conflits intergroupes.....12

I.1.4.3.1. Fonctions des conflits de groupes.....12

I.1.4.4. Les conflits intragroupes.....13

I.1.4.5. Les conflits intraorganisationnels.....13

I.1.4.5.1. Le conflit vertical.....14

I.1.4.5.2. Le conflit horizontal.....14

I.1.4.5.3. Le conflit entre le personnel de l'atelier et celui des bureaux.....14

I.1.4.5.4. Le conflit relatif aux rôles.....14

I.1.5. Les types de conflits.....15

I.1.5.1. Le conflit destructif et constructif	15
I.1.5.2. Le conflit individuel ou collectif	15
I.1.5.3. Le conflit de droit.....	16
I.1.5.4. Le conflit d'intérêts.....	16
<i>I.1.5.5. Les conflits de génération</i>	<i>16</i>
I.2. Les conflits interpersonnels	16
I.2.1. Le conflit interpersonnel.....	17
I.2.2. Les dimensions du conflit interpersonnel.....	17
I.2.2.1. Une dimension cognitive : (opinions, croyances, valeurs).....	17
I.2.2.2. La dimension comportementale	17
I.2.2.3. La dimension affective	17
I.2.3. Les composantes du conflit interpersonnel.....	18
I.2.3.1. L'objet du conflit.....	19
I.2.3.2. Le pouvoir	19
I.2.3.3. L'émotion.....	20
I.2.4. Les typologies de conflit interpersonnel.....	20
I.2.4.1. Le conflit relationnel.....	20
I.2.4.2. Le conflit de tâche : (cognitif).....	21
I.2.4.3. Les conflit de processus.....	22
I.2.5. Le rôle de la personnalité dans le conflit.....	23
I.2.6. Les caractéristiques du conflit interpersonnel.....	23
I.2.7. Les dynamiques des conflits interpersonnels.....	24
I.2.7.1. La vision négative du conflit interpersonnel.....	24
I.2.7.2. La vision positive du conflit interpersonnel.....	25
I.3. Les conflits relatifs aux situations de changement.....	26
I.3.1. Le changement.....	27
I.3.2. Les perceptions de la conduite du changement.....	27
I.3.3. La résistance au changement.....	28
I.3.4. Les niveaux des résistances au changement.....	29

I.3.5. Le changement réussi.....	31
I.3.6. Le conflit comme processus de changement.....	32
Chapitre II : La prévention et la résolution des conflits de travail.....	35
II.1. La prévention aux conflits.....	37
II.1.1. Les phases du conflit	37
II.1.1.1. Les antécédents d'un conflit	37
II.1.1.2. Le conflit perçu ou conflit ressenti	37
II.1.1.3. Le conflit manifeste	37
II.1.2. Les étapes de prévention aux conflits	38
II.1.2.1. Former les individus aux fonctionnements humains	38
II.1.2.2. Extirper le problème à la racine.....	39
II.1.2.3. Définir clairement les règles à l'avance	39
II.1.3. Les outils de prévention des conflits.....	39
II.1.3.1. Le tableau de bord social.....	39
II.1.3.2. Les observatoires sociaux	40
II.1.4. Les styles de comportement pour gérer un conflit interpersonnel	40
II.1.4.1. Le style passif	40
II.1.4.2. Le style dominateur.....	40
II.1.4.3. Le style basé sur la manipulation	40
II.1.4.4. Le style fondé sur la recherche d'un compromis.....	41
II.1.4.5. Le style assertif	41
II.1.5. Les méthodes de résolution créative de conflit	42
II.2. Cycle de vie d'un conflit	45
II.2.1. Stade de développement d'un conflit	45
II.2.2. Les facteurs qui favorisent le développement du conflit	45
II.2.2.1. L'efficacité de la grève.....	46
II.2.2.2. La cohésion des grévistes.....	46
II.2.2.3. L'ampleur des soutiens internes et externes	47
II.2.2.4. L'attitude de la direction de l'entreprise.....	47

II.2.3. Les indicateurs d'efficacité dans la gestion des conflits	47
II.2.3.1. Coûts de transaction	47
II.2.3.2. Degré de satisfaction des parties	48
II.2.3.3. Effets sur les relations entre les parties	48
II.2.3.4. Possibilité de récurrence du conflit	49
II.2.4. Le rôle d'un coach dans une situation conflictuelle.....	49
II.2.4.1. Définition	49
II.2.4.2.L'intervention du coach pour gérer et réguler un conflit.....	50
II.2.4.2.1. Le dialogue.....	50
II.2.4.2.2. Qui sont les antagoniste ?.....	50
II.2.4.2.3. Est-ce vraiment un conflit	50
II.2.4.2.4. La médiation	51
II.2.4.2.5. Les engagements	51
II.2.4.2.6.La fin de mission	51
II.3. La gestion des conflits	52
II.3.1 : La gestion avant conflit.....	52
II.3.1.1. Se préparer à la gestion d'une crise sociale.....	52
II.3.1.2. Contrôle, observation et veille sociale.....	52
II.3.2. La gestion au moment du conflit	53
II.3.2.1. Les méthodes structurelles	54
II.3.2.1.1. La prévalence de la hiérarchie.....	55
II.3.2.1.2. La dissociation	55
II.3. 2.1.3. L'intégration au sein d'une unité plus vaste.....	55
II.3.2.1.4. Le recours à un agent de liaison	55
II.3.2.2. Les méthodes médiationnelles.....	55
II.3.2.2.1. La négociation.....	55
II.3.2.2.2. L'évitement	56
II.3.2.2.3. La confrontation	57
II.3.2.2.4. La collaboration.....	57

II.3.2.2.5. La coopération	58
II.3.2.2.6. L'accommodation	58
II.3.2.2.7. La conciliation	58
II.3.2.2.8. La compromission	59
II.3.2.2.9. La consultation intergroupe	59
II.3.3. la gestion de l'après conflit.....	59
Chapitre III : Présentation de l'étude empirique.....	62
III.1. Présentation de l'entreprise ENAP.....	64
III.1.1.Historique	64
III.1.2. Fiche technique de l'unité de peinture Souk Ahras	64
III.1.3. L'Objet social d'ENAP.....	65
III.1.4. Objectifs de l'entreprise ENAP	66
III.1.5. Domaine d'application des peintures de l'ENAP	66
III.1.6. Poste des structures.....	67
III.2. Présentation de la méthodologie de recherche.....	71
III.2.1. L'analyse quantitative des effectifs	71
III.2.2. la méthodologie de recherche.....	74
III.3. L'analyse des résultats.....	76
III.3.1. Analyse des résultats de questionnaire.....	90
III.3.2. Recommandations et Suggestions	91
Conclusion générale.....	94
Bibliographie.	
Annexe.	