

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

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en sciences commerciales**

**Option:**

**Management des ressources humaines**

**THEME :**

**LES RELATIONS DE TRAVAIL ET LA  
GESTION DES CONFLITS AU SEIN D'UNE  
ORGANISATION**

**ETUDE DE CAS : SAIDAL**

**Présenté par :**

Melle. Hanane LATROUS

**Encadreur :**

Mme. Fatima Zahra HADDAD

Chargée de cours à l'EHEC d'Alger

**2<sup>ème</sup> promotion**

**Septembre 2015**



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

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en sciences commerciales**

**Option:**

**Management des ressources humaines**

**THEME :**

**LES RELATIONS DE TRAVAIL ET LA  
GESTION DES CONFLITS AU SEIN D'UNE  
ORGANISATION**

**ETUDE DE CAS : SAIDAL**

**Présenté par :**

Melle. Hanane LATROUS

**Encadreur :**

Mme. Fatima Zahra HADDAD

Chargée de cours à l'EHEC d'Alger

**2<sup>ème</sup> promotion**

**Septembre 2015**

## *Dédicace*

*Je dédis ce mémoire de maîtrise à mes adorables parents. A ma mère **ZINAKLI Layla** et à mon père **LATROUS Abdellatif**. Merci à toi maman, mon adorable mère. Toi qui a toujours été présente et continue de l'être pour faire mon bonheur tout au long de mes études. Merci de croire en moi, malgré les péripéties de la vie.*

*A toi papa, même si aucune dédicace ne saurait exprimer ma profonde gratitude et ma vive reconnaissance. Aucune dédicace ne pourra compenser les sacrifices que tu as consentis à faire pour mon bien-être et mon bonheur. Je te dis, tout simplement je t'aime.*

*Merci d'être mes parents. Recevez ce travail comme la preuve de ma reconnaissance et de mon grand amour pour vous.*

## *Remerciements*

*En préambule à ce mémoire, je souhaite adresser ici tous mes remerciements aux personnes qui ont rendu possible la présente étude et qui ont contribué à son élaboration sous quelque forme que ce fût.*

*Tout d'abord, je tiens à exprimer mes sincères remerciements au madame HADDAD Fatima Zohra, ma directrice de recherche, pour sa supervision, son appui et son aide dans la réalisation de ce mémoire. Malgré les prérogatives qui sont les siennes, elle a constamment porté un regard critique, ouvert et constructif à mon travail. J'ai beaucoup apprécié sa disponibilité et son intérêt dans cette étude.*

*Je veux exprimer ma reconnaissance à monsieur KACI Mohamed, mon superviseur de stage chez SAIDAL, pour ses précieuses orientations, ses conseils et ses encouragements répétés. Merci également pour votre sympathie, votre gaieté et votre professionnalisme.*

*Un immense merci à chacune des personnes interviewées lors de cette recherche. Merci pour votre disponibilité et merci d'avoir accepté de répondre à mes questions avec gentillesse.*

*Un remerciement spécial à toute ma famille pour leur soutien moral. Principalement ma mère ZINAKLI Layla et mon père LATROUS Abdellatif pour leur appui constant, leur affection et surtout pour leur amour envers moi, et je remercie chaleureusement ma sœur Nawal.*

*Enfin, je tiens à remercier et à exprimer toute ma gratitude à mon fiancé CHOUIKH Wathek, qui a cru en moi, qui croit en moi, qui m'a soutenue, supportée, et encouragée tout au long de cette recherche. Merci d'avoir lu mon travail, et de m'avoir éclairée.*

*J'espère du fond du cœur que tout ce petit monde, mon monde à moi, trouve ici un mot de reconnaissance. J'espère aussi que l'effort déployé dans le présent travail répondra aux attentes des uns et des autres.*

## Liste des figures

<b>Chapitre I :</b>	<b>Page</b>
<b>Figure N° I.01 :</b> Les acteurs d'une relation de travail.....	07
<b>Chapitre II :</b>	
<b>Figure N° II .01 :</b> Niveaux et sources de conflits.....	47
<b>Chapitre III :</b>	
<b>Figure N° III.01 :</b> Répartition de la gamme par forme (année 2013).....	76
<b>Figure N° III.02 :</b> L'effectif par CSP.....	80
<b>Figure N°III.03 :</b> l'effectif selon le sexe.....	80
<b>Figure N°III.04 :</b> L'effectif selon l'ancienneté.....	80
<b>Figure N°III.05 :</b> L'effectif selon tranche d'âge.....	81
<b>Figure N°III.06 :</b> répartition selon la satisfaction du poste occupé.....	88
<b>Figure N°III.07 :</b> le respect dans le travail.....	88
<b>Figure N°III.08 :</b> lieu de l'échange de l'information.....	89
<b>Figure N°III.09 :</b> la représentation des intérêts lors de l'élaboration de la convention collective.....	89
<b>Figure N°III.10 :</b> l'application du règlement intérieur.....	90
<b>Figure N°III.11 :</b> les problèmes dans le milieu de travail.....	90
<b>Figure N°III.12 :</b> la nature des problèmes dans le milieu de travail.....	91
<b>Figure N°III.13 :</b> la nature des relations du travail.....	91
<b>Figure N°III.14 :</b> les conditions d'une bonne relation du travail.....	92
<b>Figure N°III.15 :</b> les modes de résolution d'un problème.....	92
<b>Figure N°III.16 :</b> l'existence des conflits.....	93
<b>Figure N°III.17 :</b> les méthodes pour résoudre un conflit de travail.....	93
<b>Figure N°III.18 :</b> les problèmes en dehors de l'entreprise.....	94
<b>Figure N°III.19 :</b> le salaire.....	94
<b>Figure N°III.20 :</b> L'occasion des employés de quitter leur l'entreprise.....	95

## Liste des tableaux :

### Chapitre III :

<b>Tableau N°III.01</b> : la gamme des produits par forme (année 2013).....	76
<b>Tableau N°III.02</b> : L'effectif par CSP.....	80
<b>Tableau N°III.03</b> : L'effectif selon le sexe.....	80
<b>Tableau N°III.04</b> : L'effectif selon l'ancienneté.....	80
<b>Tableau N°III.05</b> : L'effectif selon tranche d'âge.....	81

## **Sommaire :**

**Introduction général.....**

**Chapitre I : les relations de travail.....**

- I.1. Généralités sur les relations de travail
- I.2. Les effets d'une gestion des relations de travail
- I.3. Les conventions collectives
- I.4. Les syndicats et l'inspection du travail

**Chapitre II : comprendre et gérer les conflits de travail.....**

- II.1. Concepts et définitions sur les conflits de travail.....
- II.2. Les niveaux des conflits de travail.....
- II.3. Les principaux modes de gestion des conflits de travail
- II.4. Le rôle d'un coach dans une situation conflictuelle

**Chapitre III : Présentation de l'étude empirique**

- III.1. Présentation générale de l'entreprise SAIDAL
- III.2. Présentation de l'étude empirique
- III.3. L'analyse des résultats de l'étude empirique

**Conclusion général**

## **Sommaire :**

<b>Introduction général.....</b>	<b>I</b>
<b>Chapitre I : les relations de travail.....</b>	<b>04</b>
I.1. Généralités sur les relations de travail.....	06
I.2. Les effets d'une gestion des relations de travail.....	17
I.3. Les conventions collectives.....	21
I.4. Les syndicats et l'inspection du travail.....	24
<b>Chapitre II : comprendre et gérer les conflits de travail.....</b>	<b>32</b>
II.1. Concepts et définitions sur les conflits de travail.....	34
II.2. Les niveaux des conflits de travail.....	47
II.3. Les principaux modes de gestion des conflits de travail...	57
II.4. Le rôle d'un coach dans une situation conflictuelle.....	65
<b>Chapitre III : Présentation de l'étude empirique.....</b>	<b>69</b>
III.1. Présentation générale du groupe SAIDAL.....	71
III.2. Présentation de l'étude empirique.....	79
III.3. L'analyse des résultats de l'étude empirique.....	86
<b>Conclusion général.....</b>	<b>102</b>

# Introduction générale

**Introduction générale :**

Les pressions sur les entreprises et leurs dirigeants sont de plus en plus fortes et de plus en plus complexes. Les bouleversements et les inquiétudes croissent parallèlement avec les solutions et les opportunités. Du coup, la société évolue, la structure des entreprises se transforme, les employés se métamorphosent et les conditions de travail se renouvellent. Ce contexte nourrit deux grandes réalités incontournables du monde contemporain: les conflits et les relations de travail.

Ces deux concepts peuvent représenter soit des opportunités, soit des menaces pour les petites, les moyennes, et les grande entreprises. En fonction des gestes posés et des interactions engendrées, le travail en équipe peut aider les organisations à demeurer concurrentielles et innovatrices. Malgré des membres compétents, des conditions idéales et un dirigeant facilitateur, les bienfaits du travail en équipe peuvent être détruits par la simple présence de conflits. L'apparition de conflits ne représente pas un danger en soi si les membres de l'équipe possèdent les outils nécessaires pour les gérer efficacement. C'est pourquoi cette étude s'intéresse à la manière dont les équipes de travail gèrent leurs conflits.

Les relations de travail représentent un domaine du savoir qui se pratique à la fois au niveau de l'entreprise et de la société, du côté patronal, par exemple, à titre de directeur des ressources humaines ou du côté syndical, par exemple, à titre de conseiller technique ou de président de syndicat local. Les relations de travail se définissent simplement par la jonction de deux concepts ceux de « relations » et de « travail ». Le premier, soit le concept de relation, fait référence à des liens ou des rapports entre les individus. Le second, soit le concept de travail, implique une activité productive et rémunérée qui prend racine dans un cadre d'affaires organisé.

L'objet de connaître le sens d'une relation de travail est donc constitué des liens existant entre les membres d'une organisation, lesquels liens sont partiellement capsulés par les divers groupes, associations ou personnes qui influencent ou qui se préoccupent, directement ou indirectement, du travail comme mode d'expression et de participation des citoyens au progrès de la société. Par conséquent, les relations de travail s'intéressent aux ressources humaines ainsi qu'aux lois et aux conventions du travail. Elles étudient également tout système conçu en vue d'assurer des relations de qualité dans l'entreprise. De telles relations sont un ingrédient vital afin de permettre à l'entreprise de réaliser ses objectifs. En effet, sans des relations de travail de qualité, le projet d'entreprise s'en trouve menacé. Les relations de travail, à cause de leurs volets intra et supra-organisationnels, dépassent largement le strict domaine des relations patronales-syndicales locales.

Quel que soit le type d'organisation à l'intérieur duquel les gens sont appelés à travailler, il constitue un aspect de la réalité de travail qui exerce une influence significative sur la façon dont les gens se sentent et s'engagent dans leur travail et qui, par conséquent, a un impact majeur sur l'efficacité de leur organisation. à cet égard, bon nombre d'études sur les organisations se sont appliquées à nous faire prendre conscience le climat de travail joue un

Rôle prépondérant dans leur succès ou l'insuccès d'une entreprise et qu'il représente en quelque sorte, pour celle-ci l'indice de sa santé organisationnelle. De même il s'avère être un facteur déterminant de santé psychologique pour son personnel puisqu'il est démontré que lorsque le climat est à son meilleur, c'est que les employés et les gestionnaires sont au meilleur de leurs performances et créativité.

Mais les relations entre les acteurs d'une entreprise peuvent être conflictuelles parce que leurs intérêts, leurs valeurs, leurs rôles ou leurs objectifs sont souvent contradictoires ou exclusifs l'un de l'autre, et toutes les organisations, de la plus complexe à la plus simple, disposent d'un système de gestion des conflits.

Les conflits et la manière dont ils sont gérés sont au cœur de nos vies 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 considérable 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 en ne sachant harmoniser les interactions en son sein.

Le phénomène des conflits peut engendrer des conséquences atténuantes 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.

Chaque entreprise a sa manière de gérer les conflits. Dans les entreprises de moindre envergure, on cherche souvent à supprimer les conflits. Le patron règle alors les dissensions à la pièce, soit en imposant sa décision, soit en faisant sa décision, soit en faisant appel à la notion de service de l'entreprise pour inciter les employés à mettre de l'eau dans leur jus. Dans les plus grandes entreprises, on peut retrouver un service du contentieux chargé de voir au traitement des litiges, à moins qu'il ne s'agisse d'un milieu syndiqué, auquel cas le règlement des différends relève plutôt d'un service des relations de travail et d'un syndicat qui procèdent en vertu de procédures de règlement de griefs conventionnés.

En dehors de ces contextes typiques, on peut par ailleurs retrouver divers autres systèmes de gestion des conflits susceptibles de varier selon la particularité de l'entreprise concernée. Notons également que de plus en plus d'entreprises non syndiquées tentent de se munir de mécanismes pour faciliter le règlement des litiges à l'interne.

Nous ne pouvons pas parler de conflits sans parler de négociation. Cette dernière est aujourd'hui une aptitude individuelle décisive dans le management d'équipe ou la conclusion d'accords commerciaux. C'est aussi une compétence d'entreprise permettant de bâtir avec les réseaux de partenaires durables et constructives.

Dans ce cadre, le thème choisi pour le travail de recherche s'intitule :

**« Les relations de travail et la gestion des conflits au sein d'une organisation ».**

Nous avons choisi ce thème, pour les raisons suivantes ; d'abord, son originalité, ainsi que sa relation avec notre spécialité. Ensuite, c'est un thème qui touche tous les domaines de la gestion y compris celle des ressources humaines. Enfin c'est un thème qui devra intéresser toutes entreprises qui veut se faire une image moderne.

Et pour valider ce thème de recherche nous avons essayé de répondre à la question centrale suivante :

**Comment parvenir à une gestion efficace des conflits au sein d'une organisation ?**

A partir de cette question de départ, découlent d'autres qui sont secondaires :

- Quelles sont les modes adoptées pour la gestion des conflits au travail ?
- Est-ce que les conflits se produisent à cause d'une mauvaise gestion des relations de travail ?
- Est-ce qu'il ya d'autres facteurs qui produisent les conflits au travail ?

Pour mieux cerner les préoccupations suscitées, nous avons jugé utile d'émettre les principales hypothèses suivantes :

- Les conflits de travail se produisent à cause d'une mauvaise gestion des relations de travail.
- La négociation vient comme le seul mode pour réguler et gérer les conflits dans une situation conflictuelle.

Pour conformer ou informer nos hypothèses de recherche nous nous sommes basés dans le cadre de notre travail sur une approche descriptive et analytique on ayant recours aux principaux ouvrages théoriques traitons le sujet en plus des documentations fournies par l'entreprise en question. En effet, le recueil et l'analyse des données font largement appel à des outils statistiques quantitatifs et des outils qualitatifs.

Pour ce faire notre travail sera articulé autour de deux parties une théorique et l'autre pratique.

Dans la partie théorique nous avons deux chapitres dans le premier chapitre nous avons mis l'accent sur le concept des relations de travail. Dans le deuxième chapitre, nous procédons à l'étude de la gestion des conflits au travail.

Dans la partie pratique, se compose d'un seul chapitre, nous avons présenté l'entreprise SAIDAL, ensuite nous avons réalisé une enquête par deux outils, un questionnaire, et un entretien.

# Chapitre I

## Les

# Relations de travail

La gestion des ressources humaines consiste à gérer des individus et des relations collectives de travail.

Le constat est bien connu, l'univers des relations professionnelles, du conflit et de la négociation collective s'est profondément modifié au cours des trente dernières années.

Parmi les nouvelles pratiques qui ont marqué les relations professionnelles, l'affirmation de l'entreprise comme lieu important de la négociation collective, l'instauration du dialogue social, la syndicalisation des employés ; qui font toute partie du renouvellement des conceptions de l'organisation du travail.

Nous verrons à travers ce chapitre, de comprendre la relation du travail et leurs composantes, Ensuite, il nous semble nécessaire d'évoquer les outils et les acteurs qui mènent à une négociation dynamique et efficace ; de ce fait, nous aborderons les conventions collectives, les organisations syndicales et à la fin l'inspection du travail et son rôle dans le cadre de la prévention et du règlement des conflits.

## **Chapitre I : les relations de travail :**

### **I.1. Généralités sur les relations de travail :**

La gestion des ressources humaines consiste à gérer des individus et des relations collectives de travail qui consiste comme un rapport<sup>1</sup> qui s'établit entre un employé, son employeur et ses compagnons de travail à l'occasion de l'exercice d'une activité professionnelle.

#### **I.1.1. Qu'est ce qu'une relation de travail ? :**

Les relations de travail<sup>2</sup> représentent un domaine de savoir qui se pratique à la fois au niveau de l'entreprise et de la société, du côté patronal, par exemple à titre de directeur de personnel, ou du côté syndicale, par exemple à titre de conseiller technique. Les relations de travail se définissent simplement par la jonction de deux concepts : ceux de « relation » et de « travail », le premier, soit le concept de relation, renvoie aux liens ou rapports entre les individus, le second, soit le concept de travail, implique une activité productive rémunérée, qui s'insère dans un cadre d'affaire organisé.

L'étude des relations de travail porte donc sur les liens entre les membres d'une organisation, ces liens sont partiellement établis par les diverses groupes, associations ou personnes qui influencent ou qui se préoccupent, directement ou indirectement, du travail comme mode d'expression ou de participation des citoyens au progrès de la société. Par conséquent les relations de travail, visent les ressources humaines ainsi que les lois et les conventions de travail, elles concernent en outre tout système conçu en vue d'assurer les relations de qualité dans l'entreprise. De telles relations sont un ingrédient essentiel à l'entreprise désireuse de réaliser ses objectifs, car leur absence menace sérieusement le projet de l'entreprise.

#### **I.1.2. Les acteurs d'une relation de travail :**

Une relation de travail c'est un ensemble des interactions qui existent entre les différents acteurs de l'entreprise direction, encadrement, représentants du personnel et salariés.

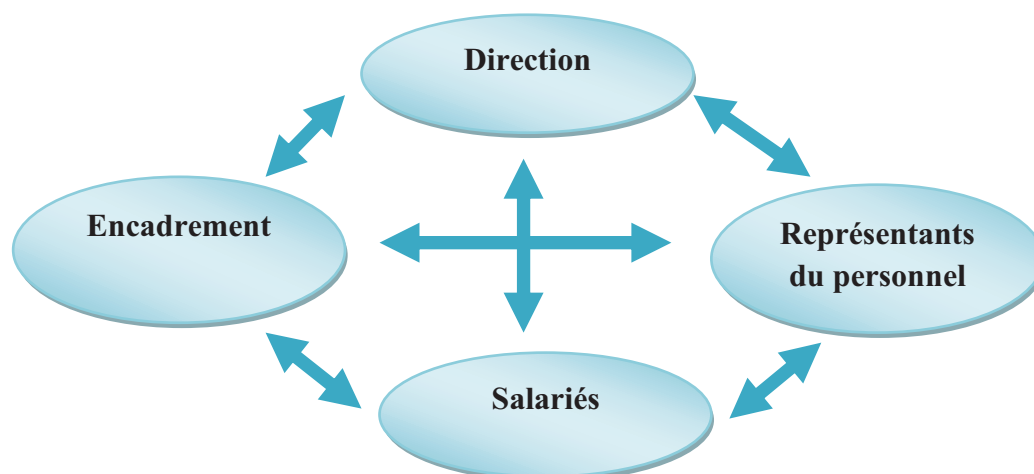
Et la qualité des relations sociales ne se limite pas à la qualité ou la quantité du dialogue entre la direction et les représentants du personnel : c'est une condition nécessaire mais non suffisante.

Il faut aussi que les autres éléments de la régulation sociale fonctionnent, autrement dit que des relations équilibrées existent entre les quatre catégories d'acteurs, comme indiqué sur le schéma ci-dessous :

<sup>1</sup> LECLERC, (M) et QUIMPER, (M) : **les relations de travail au Québec**, 2ème Edition, Québec, 2000, p.07.

<sup>2</sup> BERNATCHEZ, (J.C) : **La Convention Collective: Savoir la Négocier, L'Interpréter, L'Appliquer**, Edition Revue et augmentée, Montréal, 2003, p.06.

Figure N° I.01 : les acteurs d'une relation de travail.



**Source** : KSSELR, (S) et UHDY, (R) The New Employment Relationship : Examining the psychological contract, Institute of Personnel and Development, London, 1996, P 20.

### I.1.2.1. La direction<sup>1</sup> :

Au sens institutionnel, le dialogue social désigne les relations formelles entre la direction (le dirigeant lui-même ou ses représentants) et les représentants du personnel au sein de différentes Instances Représentatives du Personnel, qu'elle préside.

La direction impulse la stratégie de l'entreprise, est garante de la bonne circulation de l'information en interne et met en place les conditions nécessaires aux relations sociales (ressources, moyens, décisions...).

### I.1.2.2. Les représentants du personnel et les instances :

Les salariés sont représentés au sein de différentes Instances Représentatives du Personnel, par des personnes qu'ils élisent.

Les relations au sein de ces instances sont cadrées par un certain nombre d'obligations réglementaires et légales en matière d'information, de consultation, de négociation et de recours à des experts.

Un représentant du personnel peut également être nommé, sans être élu, par une organisation syndicale en tant que délégué syndical ou représentant de la section syndicale.

### I.1.2.3. L'encadrement :

<sup>1</sup> <http://www.elmouwatin.dz/La-relation-de-travail,4840>. (Publié le 20/05/2015 consulté le 25/05/2015 à 22 :00).

Les relations sociales, au sens des relations de travail, se nouent également avec l'encadrement. Les managers sont au contact des salariés au quotidien. Ils organisent, planifient et régulent le travail et sont un canal de communication souvent privilégié par les salariés pour traiter les questions de fonctionnement et remonter les difficultés.

Parallèlement, ils sont en lien avec la direction, ont un rôle d'interface avec le personnel, et peuvent être amenés à travailler au contact des représentants du personnel. Ils sont au cœur des interactions entre les différentes composantes de l'entreprise.

#### **I.1.2.4. Les salariés :**

Ils sont en relation avec l'encadrement et la direction, interagissent entre eux au quotidien (échanges entre les services, coordination de projets, passation de postes...), remontent des informations auprès des représentants du personnel.

##### **❖ Exemple :**

- Une direction peut relayer l'information au personnel en s'appuyant sur son encadrement (réunion de service ou d'équipe) ou en direct (réunion général du personnel, journal interne), voire par l'intermédiaire des représentants du personnel (consultation CE, réponse aux questions DP...).
- Les salariés peuvent choisir de remonter les problèmes en direct auprès de l'encadrement ou par l'intermédiaire des représentants du personnel. Cela est souvent significatif de la qualité et de l'état du climat social.
- Si les relations entre l'encadrement intermédiaire et les Instances Représentatives du Personnel sont conflictuels, une rivalité peut s'instaurer, avec un risque de négociations difficiles ou bien de retrait de l'encadrement qui n'assure plus sa mission de relais entre la direction et les salariés

Et le climat social réfère « aux perceptions qu'ont les individus et leur emploi ou de leurs rôles en relation avec les autres et les rôles tenus par les autres dans l'organisation<sup>1</sup> ».

#### **I.1.3. La gestion dynamique des relations de travail :**

Les relations de travail peuvent être étudiées par rapport aux macro-systèmes (employeurs, syndicats, tiers et sociétés) ou aux micro-systèmes (griefs individuels). Le représentant de l'employeur (par exemple : un directeur des ressources humaines, et le représentant d'unités syndicales (par exemple un président de syndicat local) doivent se rencontrer régulièrement c'est-à-dire plusieurs fois par moi en vue de réguler les problèmes de travail dans un lieu donné (usine, manufacture, entreprise de service, établissement de santé ou d'enseignement).

---

<sup>1</sup> BRUNET, (L) : **le climat de travail dans les organisations : définition, diagnostic et conséquences**, Edition Agence d'Arc, Montréal, 1983, p.27.

Dans leur démarche quotidienne, ces deux représentants invitent à leurs pourparlers tant les travailleurs que les cadres du milieu de travail concerné. Les premiers signifient leurs besoins sous forme des commentaires, ou des plaintes appelées « griefs » dans ce contexte, les secondes représentent la hiérarchie administrative, expliquant aux besoins leurs décisions courantes ou s'enquérant, pour leur gouverne, des problèmes ou suggestions des salariés ou des personnes qui les représentent au sens du Code de Travail.

À notre avis, cette réalité d'entreprise, qui constitue une part essentielle du vécu d'un directeur des relations de travail et d'un président de syndicat, n'a pas été suffisamment décrite dans les théories élaborées jusqu'à ce jours.

Ces rapports d'entreprises peuvent être analysés selon cinq variables :

- ✓ Le pouvoir informel des parties,
- ✓ Les motifs qu'elles invoquent,
- ✓ Les dispositions personnelles et leurs représentants l'un à l'égard de l'autre,
- ✓ La validité de l'information, qu'ils se transmettent mutuellement,
- ✓ Les actions posées par les représentants.

D'une part, ces variables déterminent largement le type de stratégie utilisée par les parties patronale ou syndicale et, d'autre part, elles influencent accepté,

Les parties s'attribuent, par voie de négociation, la propriété d'un certain nombre de règles sous la forme de conventions collectives, ou d'ententes modifiant une convention déjà signée ou précisant certaines situations exceptionnelles en cours ou à la fin du processus de renouvellement d'un contrat de travail. Leur pouvoir formel consiste donc à édicter conjointement ou à négocier les règles d'organisation des conditions de travail ainsi qu'à en assurer le respect.

### **I.1.3.1. Le pouvoir informel des parties :**

Le pouvoir<sup>1</sup> est issu d'un ensemble de rapports de force et de processus de hiérarchisation qui traverse toute la structure du milieu de travail. Ces rapports assujettissent les parties syndicale et patronale à leur régime respectif de droits et obligation.

Il appartient à chacun de veiller au respect ses intérêts primordiaux. Le pouvoir disciplinaire de l'employeur s'exerce au moyen de sanction prises dans le cadre des droits patronaux et de subordination.

Parallèlement, le pouvoir syndicale se manifeste au moyen d'une plainte formelle ou grief s'il est jugé que la convention collective n'a pas été respectée, dans les deux cas, il s'agit d'une certaine manière d'un pouvoir exécutif, celui de veiller à l'exécution de ce qui est qualifié comme étant la, la « loi des parties », soit la convention collective.

---

<sup>1</sup> BERNATCHEZ, (J.C) : Op.cit, P.16.

Un employeur ou un syndicat n'ont pas la capacité de rendre eux-mêmes justice. En cas de violation de la convention collective, cette justice est rendue par un tiers, l'arbitre de griefs. Toutefois, ils ont la responsabilité et, normalement, la capacité, tel un gouvernement au niveau d'une société, d'élaborer des règles ; celle-ci se rapportent à des conditions de travail, colligées dans la convention collective, et qui doivent respecter les balises prévues par le Code du travail. Il s'agit d'une forme de pouvoir spécialisé et locale.

En plus de son caractère formel, le pouvoir présente aussi un caractère informel. Il s'incarne alors dans les décisions, parfois impulsives, d'une partie à l'égard de l'autre, sans forme précise, sans caractère impératif, traditionnel ou organisé, plusieurs réalités circonstancielles diminuent ou augmentent le pouvoir informel d'un individu, comme l'information qu'il détient de personnes en autorité de l'entreprise, ses liens affectifs avec certains individus, ses relations avec un fournisseur important ou sa participation active dans un parti politique favorisé les sondages. Toutes ces possibilités, dont l'énumération serait fastidieuse, altèrent, augmentent ou diminuent le pouvoir d'un citoyen, en un lieu donné. Sur le plan administratif, ces réalités concernent l'éthique et revêtent encore plus d'importance lorsque les personnes concernées par ces processus se retrouvent au centre de problématiques de relations de travail.

### **I.1.3.2. Les motifs qu'elles invoquent :**

Les motifs invoqués par les représentants des parties sont des opinions d'ordre intellectuel qui poussent à poser ou à ne pas poser tel geste. Sous cet aspect, les relations de travail constituent une discipline technique, sinon un domaine spécialisé du savoir. C'est un ensemble de raisons, tant de fait que de droit, qui dicte les comportements des organismes syndical ou patronal l'un à l'égard de l'autre. La motivation de l'opinion représente d'ailleurs le point d'ancrage du processus d'arbitrage ; elle est la principale condition de respect toute la décision de tout arbitre lors d'un litige sur l'interprétation de la convention collective.

Les parties organisent systématiquement leurs rapports en s'appuyant sur les idées qui inspirent leurs actions réciproques. Il est clair que ces constructions de l'esprit que constituent les motifs renvoient à la culture ou aux valeurs véhiculées. Parfois, ces idées, plus ou moins arrêtées selon les circonstances s'appuient sur des réalités bien observées. Il peut également s'agir de principes qui ont pour origine d'éducation ou le vécu antérieur de chaque représentant patronal ou syndical. Que les motifs invoqués s'appuient sur des principes idéologiques sans rattachement évident avec la quotidienneté ou qu'ils proviennent de réalités préalablement relevées, ils peuvent souvent entraîner les parties, et généralement contre leur gré, dans de longs conflits périlleux tels que la grève ou le lock-out accompagnée parfois d'escalades verbales ou physiques.

Les faits de partager les idées fondamentales de l'autre ou simplement de ne pas se sentir trop éloigné des opinions qu'il formule permettent d'émergence d'une disposition personnelle favorable. Au fond il s'agit d'une question de respect mutuel. Quelqu'un peut évidemment ne pas partager un certain nombre d'idées émises par l'adversaire, mais il pourra l'tolérer qu'il perçoit une entente sur quelques principes fondamentaux. D'où l'opinion parfois exprimée par un président d'unité syndicale au sujet de directeur du personnel ou vice versa : « on n'est

pas toujours d'accord, mais c'est au fond une personne correcte ». Dit autrement : cela pourrait être : « nous partageons les mêmes valeurs fondamentales, mais son action est patronale et la mienne est syndicale » ou vice versa. Représentant syndicaux et patronaux ont, dans une certaine mesure, besoin l'un de l'autre ; leurs idées sur le fonctionnement et le développement de l'entreprise peuvent s'opposer, mais, en fin de compte, elles sont complémentaires.

### **I.1.3.3. Les dispositions personnelles et leurs représentants l'un à l'égard de l'autre :**

Les deux parties ont intérêt à se respecter ; c'est là l'une des meilleures garanties de l'avenir professionnel des personnes qu'elles représentent en tant que dirigeants patronal et syndical.

La disposition personnelle est un concept dont la mesure est subjective ou qualitative, mais qui renvoie, au premier chef, à l'état d'esprit d'une partie à l'égard de l'autre. Pour un individu en particulier, cela implique un comportement d'écoute, ce qui est un comportement essentiel pour bien le comprendre. Cette attitude est propre à chacun. En contexte de travail, les mêmes propos ne reçoivent pas la même écoute selon qu'ils sont tenus par telle personne plutôt que telle autre. Par exemple, certains dirigeants syndicaux ou patronaux peuvent se permettre bien des écarts l'un à l'égard de l'autre au plan de langage sans que cela ne les indispose outre mesure.

Un président de syndicat affirmait : « je n'aime pas beaucoup le directeur du personnel mais il connaît très bien ses dossiers et il est respecté dans l'entreprise ». Voilà un dirigeant qui aurait accompli des prodiges s'il avait été d'un commerce plus agréable. Pour compenser cette faiblesse, il surinvestissait dans la connaissance technique de ses dossiers, et cela fonctionnait. Conscient de sa force, il n'hésitait pas en privé à dire que, depuis le début de sa carrière, auprès de différentes entreprises, aucun syndicat n'avait réussi à le déstabiliser.

L'effet du manque de dispositions favorables de l'un à l'égard de l'autre est exacerbé en période de crise malgré les efforts de chacun pour faire bonne figure ou donner bonne impression. Il est plus difficile de récupérer une situation conflictuelle si les opposants sont indisposés dans leurs relations interpersonnelles. Il est donc plus aisé pour chaque partie de traverser une crise si ses représentants ont pris soin de développer, dans leurs rapports antérieurs, des attitudes empreintes de courtoisie, de respect et de franchise.

### **I.1.3.4. La gestion de l'information :**

Les parties se communiquent des renseignements, s'instruisent et s'avertissent, en utilisant divers moyens, verbaux, écrits et électroniques. En contexte de relations de travail, la validité des informations transmises prend une importance capitale, et celui qui les reçoit est tenu de les considérer avec scepticisme.

Par ailleurs, l'absence de communication diffusante et efficace constitue l'un des majeurs problèmes des relations de travail. Les résultats du système des relations de travail dépendent largement du traitement de l'information. C'est précisément par un processus de transmission de renseignements que les travailleurs réalisent leur mandat. La qualité et la quantité

d'informations administratives qu'ils reçoivent ou acheminent, juxtaposées à l'évaluation qu'ils en font, ont des conséquences tangibles. Une compréhension réciproque des parties de leurs besoins en matière de communication est susceptible de les aider à réaliser la mission de l'organisation qu'elles représentent.

Il est donc essentiel, pour un employeur et un syndicat, non seulement de communiquer sur une base fréquente et régulière, mais encore de se transmettre une information valide, c'est-à-dire qui s'appuie sur des réalités observées et qui aide à la prise de décision partagée, et ce, afin d'éviter le cumul constant de litiges.

Sur le plan individuel, les parties communiquent avec le salarié pour trouver des solutions à des problèmes personnels et particuliers. Sur le plan organisationnel, elles tiennent compte des procédures internes, de la culture de l'entreprise et des canaux d'informations disponibles : tableaux d'affichages, courrier électronique, système d'appel général, etc. en somme il existe éventuellement une relation avec la forme et le contenu des communications interparties et le succès du système de relations de travail ; c'est là un domaine d'investigation qui n'a été qu'effleuré jusqu'à ce jour.

#### **I.1.3.5. Les gestes posés :**

Les gestes posés dans un établissement donné manifestent la volonté de chaque partie représentée la suite logique de l'interaction des éléments mentionnés précédemment :

- ✚ Le pouvoir réel ou apparent de chaque partie ;
- ✚ Leur argumentation respective ou leurs motifs ;
- ✚ Les dispositions personnelles de leurs représentants l'un à l'égard de l'autre ;
- ✚ La forme et le contenu des renseignements qu'elles veulent bien se transmettre.

Cette action, qui détermine les résultats qu'on peut espérer d'obtenir des rapports collectifs, et en outre hautement tributaire de la valeur éthique accordée par l'une des parties aux actions de l'autre. Elle peut donner lieu à un ensemble d'événements parfois difficiles à vivre, mais dont le caractère dramatique peut s'estomper lorsque examiné dans une perspective historique. C'est en somme à travers l'action patronale-syndicale que s'exercent les droits conférés par les règles élaborés par les parties ou le pouvoir formel qu'elles se sont attribué.

#### **I.1.4. La relation de travail selon le droit du travail en Algérie<sup>1</sup> :**

##### **I.1.4.1. Définition de la relation de travail selon le législateur Algérien :**

Selon le législateur Algérien la relation de travail est définie comme suit :

- ✓ La relation de travail prend naissance par le contrat écrit ou non écrit.
- ✓ La relation de travail existe en tout état de cause du seul fait de travailler pour le compte d'un employeur.

---

<sup>1</sup> Règlement N° 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail en Algérie.

- ✓ Le contrat de travail est établi dans les formes qu'il convient aux parties contractantes d'adopter.
- ✓ Lorsqu'il n'existe pas un contrat de travail écrit, la relation de travail est présumée établie pour une durée indéterminée.

#### **I.1.4.2. Les droits et les obligations des travailleurs dans le cadre de la relation de travail :**

La relation de travail est une notion juridique largement utilisée dans des pays du monde entier pour désigner la relation entre une personne appelée «salarié» (souvent aussi «travailleur») et un «employeur» pour lequel le «salarié» exécute un travail dans des conditions définies, contre rémunération. Quelle que soit la définition qui en est donnée, c'est cette relation qui crée des droits et obligations réciproques entre le salarié et l'employeur. Depuis toujours, et aujourd'hui encore, c'est principalement par ce biais que les travailleurs accèdent aux droits et prestations associés à l'emploi en vertu de la législation du travail et de la sécurité sociale. C'est le critère clé pour déterminer la nature et l'ampleur des droits et obligations des employeurs vis-à-vis des travailleurs.

##### **I.1.4.2.1. Les droits :**

Les travailleurs jouissent des droits fondamentaux suivants, conformément à l'article 5 de la Loi N°90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail, modifiée et complétée :

- ✓ L'exercice du droit syndical,
- ✓ La négociation collective,
- ✓ La participation dans l'organisme employeur,
- ✓ La sécurité sociale et retraite,
- ✓ L'hygiène, sécurité et médecine du travail,
- ✓ Le repos,
- ✓ La participation à la prévention et au règlement des conflits de travail,
- ✓ Le recours à la grève.

##### **Ils ont également le droit, dans le cadre de la relation de travail :**

- A une occupation effective
- Au respect de leur intégrité physique et morale et de leur dignité
- A une protection contre toute discrimination pour occuper un poste autre que celle fondée sur leur aptitude et leur mérite
- A la formation professionnelle et à toute action visant à développer les compétences.
- A la promotion dans le travail
- Au versement régulier de la rémunération qui leur est due à terme échu.
- Aux œuvres sociales
- A tous les avantages découlant spécifiquement du contrat de travail

L'employeur est tenu de protéger le travailleur contre les menaces, outrages, injures, diffamations ou attaques de quelque nature que ce soit, dont il peut faire l'objet, du fait de ses fonctions et de réparer le préjudice qui en résulterait.

L'employeur assure la protection juridique de ses salariés, avec leurs accord et dans la mesure où la faute ne leurs est pas imputable, en vue d'obtenir la réparation du préjudice subi par les moyens appropriés, selon les cas :

- En engageant des actions en justice au nom et place du concerné.
- En assurant l'assistance et la défense du salarié concerné quand l'action est engagée par l'intéressé lui même.

#### **I.1.4.2.2. Les obligations<sup>1</sup> :**

Conformément à l'article 7 de la loi N° 90-11 du 21 Avril 1990, les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes au titre de la relation de travail :

- Accomplir, au mieux de leurs capacités, les obligations liées à leur poste de travail, en agissant avec diligence et assiduité, dans le cadre de l'organisation du travail mise en place par l'employeur,
- Contribuer aux efforts de l'organisme employeur en vue d'améliorer l'organisation et la productivité,
- Exécuter les instructions données par la hiérarchie désignée par l'employeur dans l'exercice normal de ses pouvoirs de direction,
- Observer les mesures d'hygiène et de sécurité établies par l'employeur en conformité avec la législation et la réglementation en vigueur,
- Accepter les contrôles médicaux internes et externes que l'employeur peut engager dans le cadre de la médecine de travail ou du contrôle d'assiduité,
- Participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité,
- Ne pas avoir d'intérêts directs ou indirects dans une entreprise ou société concurrente, cliente ou sous traitante, sauf accord de l'employeur et ne pas faire concurrence à l'employeur dans son champ d'activité,
- Ne pas divulguer des informations d'ordre professionnel relatives aux techniques, technologies, processus de fabrication, modes d'organisation et, d'une façon générale,

---

<sup>1</sup> Règlement N° 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail en Algérie.

ne pas divulguer les documents internes à l'organisme employeur sauf s'ils sont requis par la loi ou par leur hiérarchie,

- Observer les obligations découlant du contrat de travail.

### **I.1.4.3. Suspension, cessation, licenciement de relation de travail<sup>1</sup> :**

#### **I.1.4.3.1. Suspension de la relation de travail :**

Les travailleurs dont la relation de travail a été suspendue dans les conditions ci-dessus sont réintégrés de droit à leur poste de travail ou à un poste de rémunération équivalente à l'expiration des périodes ayant motivé la suspension de la relation de travail.

Le droit à la réintégration des travailleurs appelés à accomplir les obligations du service national et des périodes de maintien ou d'entretien dans le cadre de la réserve s'exerce conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

#### **Causes de suspension de la relation de travail :**

La suspension de la relation de travail intervient de droit par l'effet :

- ✚ De l'accord mutuel des parties,
- ✚ Des congés de maladie ou assimilés tel que prévus par la législation et la réglementation relative à la sécurité sociale.
- ✚ De l'accomplissement des obligations du service national et des périodes de maintien ou d'entretien dans le cadre de la réserve.
- ✚ De l'exercice d'une charge publique élective.
- ✚ De la privation de liberté du travailleur tant qu'une condamnation devenue définitive n'aura pas été prononcée.
- ✚ D'une décision disciplinaire suspensive d'exercice de fonction,
- ✚ De l'exercice du droit de grève,
- ✚ Du congé sans solde.

#### **I.1.4.3.2. Cessation de relation de travail :**

La cessation de la relation de travail est prononcée en toute circonstance par décision de l'employeur.

La décision de l'employeur doit indiquer les motifs ainsi que les dispositions légales et réglementaires sur lesquelles elle se fonde<sup>2</sup>.

A la cessation de la relation de travail, il est délivré au travailleur un certificat de travail indiquant la date de recrutement, celle de la cessation de la relation de travail ainsi que les postes de travail successivement occupés au cours de sa carrière avec les durées correspondantes.

<sup>1</sup> <http://www.elmouwatin.dz/La-relation-de-travail,4840>. (Publié le 20/05/2015 consulté le 25/05/2015 22 :00).

<sup>2</sup> Loi n° 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail en Algérie.

Le certificat de travail ne doit porter aucune mention défavorable au travailleur. En sa forme originale, ce document n'est délivré qu'une seule fois au salarié, sauf circonstances particulières rendant nécessaire la remise de duplicata.

**Causes de cessation de la relation de travail :**

La relation de travail cesse par l'effet de :

1. Nullité ou abrogation légale du contrat de travail,
2. arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée,
3. démission du travailleur,
4. licenciement individuel à caractère disciplinaire,
5. l'incapacité totale de travail, telle que définie par la législation,
6. licenciement pour compression d'effectifs,
7. la cessation d'activité légale de l'organisme employeur,
8. retraite,
9. décès.

**I.1.4.3.3. Licenciement de la relation de travail :**

Le licenciement à caractère disciplinaire est prononcé dans le respect des procédures légales et/ou conventionnelles fixées par le règlement intérieur de l'Etablissement qui prévoit obligatoirement l'audition du travailleur concerné qui peut se faire assister par un travailleur de son choix appartenant à l'Etablissement ainsi que la notification écrite de la décision de licenciement.

Il est institué au niveau de l'Etablissement une commission de discipline locale et une commission de recours nationale dont la composition, les attributions et les modalités de fonctionnement seront précisées dans le règlement intérieur de l'Etablissement.

**I.1.4.3.3.1. Licenciement pour incapacité totale de travail :**

La cessation de la relation de travail est prononcée par l'employeur suite à une incapacité totale de travail due à un accident de travail, une maladie professionnelle ou une maladie de longue durée conformément à la législation de travail et de la sécurité sociale .

Une indemnité de cessation de la relation de travail est versée au travailleur concerné pour incapacité totale de travail égale à 1 mois de salaire par année d'ancienneté dans la limite :

- 10 mois de salaire pour les travailleurs licenciés pour incapacité de travail.

- 16 mois de salaire pour les travailleurs licenciés pour incapacité de travail due à un accident de travail.

#### **I.2.4.3.3.2. Licenciement pour compression d'effectifs :**

Lorsque des raisons économiques le justifient, l'employeur peut procéder à une compression d'effectifs.

La compression d'effectifs qui consiste à une mesure de licenciement collectif se traduisant par des licenciements individuels simultanés, est décidée après négociation collective.

En cas de reprise de l'activité ayant fait l'objet d'une suppression pour raison économique, l'employeur est tenu de recourir, pour les mêmes catégories socioprofessionnelles, au recrutement en priorité des personnels ayant fait l'objet d'un licenciement pour raisons économiques.

Avant de procéder à la compression d'effectifs, l'employeur est tenu de recourir à tous les moyens susceptibles de réduire le nombre de licenciement, notamment celles prévues par la législation et la réglementation en vigueur.

Le travailleur ayant fait l'objet d'un licenciement dans le cadre d'une compression d'effectif perçoit une indemnité de licenciement conformément à la législation en vigueur.

### **I.2. Les effets d'une gestion des relations de travail :**

La relation de travail dans une organisation est considérée comme un premier indicateur de la qualité du management des équipes. Cette relation peut être bonne, comme elle peut être mauvaise.

#### **I.2.1. Effets d'une bonne gestion des relations au travail :**

##### **I.2.1.1. Fidélisation des employés :**

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

L'intérêt de l'employeur pour ces collaborateurs se manifeste par une ambiance de travail favorable et l'établissement de relations personnelles entre les salariés. La qualité du climat social de l'entreprise en découle directement.

##### **I.2.1.2. L'implication :**

---

<sup>1</sup> MEZARCHE, (H) et BOUZID, (R) : **Nouvelle pratique de recrutement, Accueil, l'intégration et fidélisation des employés, le marketing des ressources humaines**, mémoire de fin d'étude, institut national de commerce, Alger, 2006, P.71-73.

L'implication a pour ambition de rendre compte de la relation entre les personnes et une organisation. Bien entendu, nous n'envisagerons ici que l'entreprise, mais nous avons par ailleurs étendu le concept à d'autres organisations, aux syndicats notamment.

D'une autre définition simple estime « qu'une personne est impliquée dans une institution quand l'image qu'elle se fait de sa réussite personnelle passe par la réussite de cette institution ».<sup>1</sup>

Les conséquences positives de l'implication pour une entreprise peuvent se résumer dans les points suivants :

- ✓ Une fidélisation des salariés et une plus grande loyauté à l'égard de l'entreprise,
- ✓ Une adhésion aux objectifs, aux missions, aux politiques de l'entreprise et une intégration croissante des valeurs individuelles dans le projet globale de l'entreprise,
- ✓ La facilitation de mise en place de pratiques participatives,
- ✓ La valorisation de projets professionnels de fait des compatibilités entre les stratégies de développement professionnel et la stratégie de développement de l'entreprise.

#### **I.2.1.3. La créativité :**

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

Le terme de créativité des travailleurs au sens large du terme désigne, l'innovation, l'introduction des nouvelles techniques et méthodes de travail...etc. Le travailleur cherche toujours à satisfaire ses besoins avec un moins d'effort dans un délai court, donc il à intérêt de créer des techniques ou bien des méthodes qui lui permettent d'atteindre la satisfaction facilement.

La créativité se manifeste souvent lorsque les besoins des travailleurs sont satisfaits. A ce sens un groupe créatif c'est sûrement dans un milieu adapté.

#### **I.2.1.4. La productivité :**

La notion productivité signifie l'atteindre des objectifs définis on économise au maximum les moyens de l'organisation pour un niveau de qualité des produits et/ou des services biens définis au départ.

Le but de toute entreprise est d'attendre les objectifs fixés au départ afin qu'elle soit rentable. Elle cherche toujours à optimiser les ressources offertes pour atteindre des buts.

---

<sup>1</sup> LGALENS, (J) et LOIGNON, (C) : **Prévenir les conflits et accompagner les changements**, Editions liaisons, paris, 2002, P.78.

A nos jours, les entreprises en pleine succès, sont des entreprises qui positionnent sur dimension humaine. En d'autre termes sont des entreprises qui donnent importance aux ressources humaines et ne les considèrent pas comme source de coût.

Bien que, bonne relation au travail et la satisfaction des travailleurs, ont montrés leurs effets en la matière de productivité des organisations. Les managers des entreprises doivent mettre en place des systèmes de gestion adéquate.

#### **I.2.1.5. L'efficacité :**

Le terme de l'efficacité est l'un des plus communs dans le discours des gestionnaires ou sous la plume des théoriciens de l'organisation. Or, contrairement à l'apparence, c'est un mot trompeur susceptible de renvoyer à plusieurs significations.

L'efficacité par définition est « la capacité de produire le maximum de résultats avec le minimum d'effort dépensé »<sup>1</sup>. Ainsi Thomson propose-t-il d'évaluer la rationalité d'un système d'action technique par deux critères : « un critère instrumental (efficacité) et un critère économique (efficience) ».

Une autre définition stipule que le terme, efficacité c'est savoir définir les objectifs qu'il est possible d'atteindre compte tenu des moyens de l'organisation d'une part et des conditions environnementales d'autre part.

L'entreprise peut être performante si elle arrive à mettre en place une bonne gestion des relations de travail pour créer un climat social répondant aux exigences des travailleurs. Soulignons que les travailleurs sont aussi sensibles au climat de travail qui règne dans l'entreprise et la perception qu'ils en ont peut non seulement influencer leurs comportements en travail mais aussi leur efficacité.

#### **I.2.1.6. La rentabilité :**

La rentabilité est « une notion de rapport entre un résultat financier et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir<sup>2</sup> ».

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

Toute entreprise soucieuse sa rentabilité doit prendre en considération non seulement l'acquisitions des ressources compétents, mais de voir mobiliser ses ressources, d'une façon ou d'une autre le climat social du travail au sens large de terme, est l'un des principaux facteurs qui aident l'entreprise à être concurrentielle, en terme des ressources humaines, afin qu'elle soit rentable sur le marché.

<sup>1</sup> DIMITRI, (W) : **les relations de travail : employeurs, personnels, syndicats, Etat**, 4<sup>ème</sup> Editions, Editions DUNOD, paris, 1978, P.294.

<sup>2</sup> KHALIS, (S) : « **la productivité** », in revue des sciences commerciales, N°01,2002, P.21.

A cette effet, le manager d'entreprise doit esquisser des systèmes d'adaptation du milieu de travail, pour bénéficier les effets d'une bonne relation au travail et d'assurer la survie de l'entreprise.

### **I.2.2. Effets d'une mauvaise gestion des relations au travail :**

#### **I.2.2.1. L'absentéisme :**

La présence physique du travailleur à son lieu prévu de travail est la condition essentielle de sa présence (ou de non présence). L'absentéisme réfère donc à une période précise durant laquelle le travailleur ne se présente pas physiquement à son lieu prévu dans le contrat de travail<sup>1</sup>.

La nature des relations dans l'entreprise, donne naissance à des habitudes incitant les membres qui en font partie à s'absenter plus souvent ou l'inverse. Un travail démotivant ainsi que des mauvaises conditions..., ces dimensions négatives de la tâche engendrent l'insatisfaction et encouragent l'absentéisme.

La relation existante entre l'absentéisme et le roulement du personnel est due au climat de travail. Le travailleur qui décide de s'absenter de son travail est celui qui s'y sent parfois inutile. Par contre la personne qui quitte définitivement son emploi est celle qui ne voit dans son travail actuel ni de change de développement ni d'avancement.

#### **I.2.2.2. Le retard au travail :**

Parmi les formes d'absentéisme on trouve ce que l'on appelle l'absentéisme total et l'absentéisme partiel. On peut considérer le retard comme un absentéisme partiel. Pour cela le coût d'un retard peut être calculé comme un coût d'une absence, car les travailleurs n'est pas présent à son poste ou à son lieu de travail le moment où son entreprise est en service.

Le lien existant, entre les relations au travail et le retard des travailleurs c'est la démotivation, car les travailleurs sont insistés à négliger les exigences de travail et ne les respectent pas, le moment où, ils perçoivent une sous-estimation de la part de l'entreprise.

#### **I.2.2. 3. Le stress des travailleurs :**

Le stress surtout dû au regroupement d'un ensemble d'éléments que l'être humain s'est donné pour avoir une qualité de vie meilleurs. Le stress au travail c'est « la réponse non spécifique que donne le corps à toute demande qui lui est faite »<sup>2</sup>.

Le stress est un phénomène grave se naît au sein d'un climat social inadapté. Il peut être considéré comme conséquence d'une sous-traitance des relations existantes qui touchent la morale des travailleurs. A ce sens, les managers d'entreprise doivent mettre en place un système d'adaptation pour éliminer l'éclatement du stress.

---

<sup>1</sup> SEKIOU, (L) : **Gestion du personnel**, Edition organisation, Paris, 1986, P.485.

<sup>2</sup> Ibid., P.511.

**I.2.2.4. Les conflits :**

On entend par terme conflit, une situation d'opposition, un désaccord entre deux (ou plusieurs) entités, généralement pour l'obtention d'une même ressources (naturelle, stratégique, informatique...).

Toute entreprise porte en elle des conflits potentiels. Pour faire face aux situations conflictuelles et les résoudre de façon constructive, certaines entreprises mettent aujourd'hui en place une fonction de gestion des conflits en marge de la fonction traditionnelle de la gestion de personnel.

Une relation au travail dégradé est génératrice de conflits car il met en présence des individus qui sont à un moment donné ou un autre en désaccord. L'entreprise elle-même en tant que structure social peut se trouver en situation de conflit.

**I.2.2.5. La démission des travailleurs :**

La démission est l'exercice par le salarié d'une faculté de résiliation unilatérale du contrat de travail. Cette manifestation de volonté est induite, en l'absence de déclaration formelle, d'une attitude du salarié qui, par exemple, ne se rend plus à son travail. On l'oppose au licenciement, rupture du contrat sur l'initiative de l'employeur.

La démission est une conséquence grave d'une mauvaise gestion des relations au travail. Les travailleurs d'une entreprise ont toujours besoin d'être dans un milieu de travail estimable. Bien que l'absence d'un équilibre social est l'un des primordiales causes insistantes la démission des travailleurs.

**I.2.2.6. La grève :**

La grève est un conflit collectif opposant un groupe de salariés et/ou avec ses représentant à un ou plusieurs employeurs. La grève est licite lorsqu'elle consiste en une interruption collective et concerné du travail qui vient appuyer des revendications relatives à l'amélioration des conditions de travail, une augmentation des salaires, une amélioration de dialogue sociale, un bon traitement des besoins sociaux et à la satisfaction des salariés.

**I.3. Les conventions collectives :**

Les relations de travail représentent un vaste champ de pratique dont l'objet principal est la détermination et le suivi du régime de condition de travail dont l'organisation, ce régime est consacré dans la convention collective.

**I.3.1. Définition de la convention collective :**

Une convention collective<sup>1</sup> est un moyen de concertation à portée variable qui prévoit, pour une durée déterminée, les conditions de travail d'un groupe des travailleurs ayant des intérêts

---

<sup>1</sup> BERNATCHEZ, (J.C) : Op.cit, P.61.

professionnels convergents. Le mot « convention » donne un caractère officiel à l'acte, tandis que le mot « collective » indique qu'il s'applique à un ensemble d'individus.

La loi algérienne définit « la convention collective » comme étant un accord écrit sur l'ensemble des conditions d'emploi et de travail pour une ou plusieurs catégories professionnelles.

L'accord collectif est un accord écrit dont l'objet traite d'un ou des aspects déterminés des conditions d'emploi et de travail pour une ou plusieurs catégories socioprofessionnelles de cet ensemble. Il peut constituer un avenant à la convention collective.

Les conventions et accords collectifs sont conclus au sein d'un même organisme employeur entre l'employeur et les représentants syndicaux des travailleurs.

Les conventions collectives peuvent avoir une application nationale, locale ou limitée à une entreprise et ne peuvent être défavorables aux salariés, c'est-à-dire plus contraignantes que la loi.

Les conventions collectives permettent une modification des relations du travail sans recourir à la voie législative, beaucoup plus lourde.

Les conventions collectives peuvent être conclues pour une durée indéterminée ou déterminée.

Les conventions collectives susceptibles d'extension concernant une branche d'activité dans son ensemble. Elles sont négociées par les représentants de cette branche sous la présidence de l'inspecteur du travail. Elles comportent un certain nombre de mentions obligatoires par exemple la grille de salaires ou les conditions d'embauche.

Elles permettent le traitement des problèmes concrets de rémunération, de congé, de conditions de travail, auxquelles sont confrontés les partenaires sociaux.

Evitant l'arbitraire de l'unilatéral, donnant aux salariés ou au moins à leurs représentants la possibilité d'intervenir efficacement dans la vie de l'entreprise, elle constitue à coup sur, le plus efficace instrument de prévention des conflits du travail.

### **I.3.1.1. Les caractéristiques d'une convention collective<sup>1</sup> :**

Une convention collective possède ces caractéristiques propres :

- Elle est un moyen de concertation ;
- Elle présente un document dont la portée est variable;
- Elle est conçue à l'intention des travailleurs ;
- Elle est un acte bilatéral et consensuel qui signifie une pause dans les négociations dont elle est la résultante ;
- Elle produit ces effets à l'égard du groupe des salariés, affirmant sa primauté sur le contrat individuel de travail.

---

<sup>1</sup> BERNATCHEZ, (J.C) : Op.cit, P.63.

**I.3.1.2. Le contenu de la convention collective :**

Le contenu des conventions collectives est libre, tant qu'il respecte les objectifs des conventions définis par la loi législative qui détermine les éléments que peut traiter la convention et ces éléments sont les suivants :

- Classification professionnelle<sup>1</sup>.
- Normes de travail, y compris les horaires de travail et leur répartition.
- Salaires de base minimum correspondant.
- Indemnités liées à l'ancienneté, aux heures supplémentaires ou aux conditions de travail y compris l'indemnité de zone.
- Primes liées à la productivité et aux résultats du travail.
- Modalités de rémunération au rendement pour les catégories de travailleurs concernés.
- Remboursement de frais.
- Période d'essai et préavis.
- Durée de travail effectif pour les emplois à fortes sujétions ou comportant des périodes d'inactivité.
- Absences spéciales.
- Procédures de conciliation en cas de conflits collectifs de travail.
- Service minimum en cas de grève.
- Exercice du droit syndical.
- Durée de la convention et modalités de reconduction, de révision ou de dénonciation.

**I.3.2. Le rôle fondamental d'une convention collective :**

Une convention collective doit satisfaire un certain nombre des conditions de travail déterminées par les besoins des travailleurs et les réalités de l'entreprise dans laquelle elle s'applique. Servant à la fois les intérêts de l'employeur, du syndicat et, de façon plus particulière, du salarié, elle balise les droits individuels des travailleurs ainsi que ceux de la direction. En outre, elle réduit l'incertitude à l'égard des conditions de travail en les consignnant dans un contexte ; ainsi dans une certaine mesure, une convention collective sécurise les travailleurs. Enfin, l'employeur possède une obligation de résultats au regard de l'application de la convention collective ; cela peut concerner divers champs décisionnels comme le respect d'un plancher d'emploi ou l'organisation de travail.

**I.3.2.1. Une convention collective dynamique<sup>2</sup> :**

Une convention collective détermine les conditions de travail qui doivent cependant faire l'objet d'aménagements constants afin de tenir compte des besoins changeants des salariés et de l'organisation.

Une convention collective est qualifiée de « dynamique » lorsqu'elle donne lieu à des pourparlers coopératifs systématiques pendant sa durée. Les parties voient alors à l'adapter

<sup>1</sup> SHIMON, (L.D), TANIA, (S.S), JACKSON, (E), et RANDALL, (S.S) : **la gestion des ressources humaines**, Edition Pearson, Paris, 1998, p.535.

<sup>2</sup> BERNATCHEZ, (J.C) : Op.cit, P.62.

régulièrement aux besoins de l'ensemble des salariés et de l'entreprise ; il en résulte des ententes particulières qui peuvent faire l'objet d'un dépôt au ministère de travail. Une entente patronale-syndicale non déposée au bureau du commissaire général du travail n'a, en principe, aucun effet légal et, par conséquent, ne peut faire, l'objet d'un contrôle par voie de grief.

Une telle convention collective ne peut exister sans un climat de confiance soutenu entre les représentants des salariés et de l'employeur.

### **I.3.2.2. Les conditions de travail :**

Le concept de conditions de travail englobe l'ensemble des réalités entourant la présence du salarié dans l'organisation et, en général, les modalités de l'exécution de travail. Notons que rien n'empêche les parties d'inscrire dans la convention collective des conditions plus avantageuses que celles prévues dans toute loi en vigueur. Ainsi les conventions collectives de professionnels créent souvent, pour l'employeur, l'obligation de respecter l'autonomie d'exerce du professionnel ainsi que le caractère confidentiel privilégié de sa relation avec la clientèle. Par ailleurs, les articles d'une loi n'ont pas à être intégrés dans une convention collective pour s'appliquer. Toutefois, si l'on décidait d'intégrer des dispositions légales, celles-ci demeurerait valides même si le législateur retirait la loi relative. Pour rendre ces dispositions invalides, l'Etat devrait les interdire expressément.

### **I.3.3. La négociation des conventions collectives :**

La négociation collective désigne l'ensemble des discussions entre représentants des employeurs ou des organisations professionnelles) d'une part, et syndicats de salariés d'autre part en vue de conclure un accord collectif ou une convention collective. C'est donc une production normative issue du milieu professionnel sur les conditions de travail, de formation professionnelle, d'emploi et de garanties sociales

La négociation des conventions collectives est menée par des commissions paritaires de négociation composées d'un nombre égal de représentants syndicaux de travailleurs et d'employeurs dûment mandatés par ceux qu'ils représentent.

Leur désignation est du ressort de chacune des parties à la négociation. Pour les conventions collectives d'entreprises, chacune des parties peut être représentée par trois (03) à sept (07) membres.

Pour les conventions de rang supérieur, les représentants de chacune des parties ne peuvent excéder (11) onze membres.<sup>1</sup>

Pour la conduite des négociations collectives, chacune des parties désigne un président qui exprime le point de vue majoritaire des membres de la délégation qu'il conduit et dont il devient le porte-parole.

---

<sup>1</sup> AMADIEU, (J.F) et ROJOT, (J) : **Gestion des ressources humaines et relations professionnelles**, Edition Litec, Paris, 1996, p.112.

## **I.4. Les syndicats et l'inspection du travail :**

L'objectif de cette section est de poser les principes ou balises propres à prévenir les litiges dans les relations de travail. C'est en se dotant d'une vision dynamique que les représentants du monde de travail pourront atteindre leurs objectifs et prévenir à des consensus durables.

La résolution des problèmes reliés à l'application de la convention collective revêt une importance stratégique dans les milieux de travail.

### **I.4.1. Les syndicats :**

#### **I.4.1.1. Définition des syndicats :**

Les syndicats<sup>1</sup> sont, en fait, des unions de travailleurs qui, ensemble, représentent leurs intérêts sociaux et économiques, face aux employeurs et au système politique. Leur principe fondamental est la participation aux décisions: les travailleurs devraient avoir le droit, au sein de leur propre entreprise ou en matière de politique, de participer aux décisions, lorsqu'il s'agit de traiter de questions proprement liées à leurs droits. Il arrive parfois que des unions patronales portent le nom de syndicats.

Le mot "syndicat"<sup>2</sup>, se retrouve, notamment dans le droit de la co-propriété immobilière, en droit bancaire et en droit du travail, Les syndicats ou associations professionnels qui regroupent des personnes exerçant la même profession, des métiers similaires ou connexes, qui ont pour objet exclusif l'étude et la défense des droits ainsi que des intérêts matériels et moraux tant collectifs qu'individuels des personnes mentionnées dans leurs statuts, ont la capacité d'ester en justice, dès lors qu'ils ont satisfait à l'obligation de dépôt de leurs statuts en mairie et ce, peu important qu'ils prennent la forme d'une association.

Les syndicats luttent pour de meilleures conditions de travail et de vie pour les travailleuses et travailleurs, ainsi que leurs familles, pour les droits de l'homme et des syndicats, pour l'égalité des sexes, pour la paix, la liberté et la démocratie. Ils représentent les intérêts des travailleuses et travailleurs, face aux employeurs et au système politique.

On résume que « Syndicat : groupement de personnes exerçant leur activité dans une même branche de métier ou dans un même secteur d'activité visant à assurer la défense de leurs intérêts professionnels et de leurs conditions de travail »<sup>3</sup>.

##### **I.4.1.1.1. Ressources et patrimoine des organisations syndicales :**

Les ressources des organisations syndicales sont constituées par :

- Les cotisations de leurs membres.
- Les revenus liés à leurs activités.

<sup>1</sup> FLEISCHMANN, (A) : Conférence des Travailleurs de Madagascar (CTM) en partenariat avec la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), Antananarivo, Octobre 2009.

<sup>2</sup> [www.dictionnaire-juridique.com/definition/syndicat](http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/syndicat). (Publié le 01/06/2015 consulté le 15/06/2015 à 11:45).

<sup>3</sup> <http://www.CNT.FTE.org>. (Publié le 10/06/2015 consulté le 16/06/2015 à 12 : 30).

- Les dons et legs.
- Les subventions éventuelles de l'état.

**I.4.1.2. Les droits syndicaux :**

Les droits syndicaux classiques relativement aux plaintes concernent principalement le droit d'être titulaire du grief, de le présenter au nom de salarié, de le négocier par la suite en vue d'obtenir divers avantages ou de le porter en arbitrage selon le cas.

**I.4.1.2.1. L'accréditation :**

Un syndicat est accrédité par les intenses politiques appropriés cette accréditation lui accorde des pouvoirs précis. La portée de ces pouvoirs est telle qu'il ne peut y avoir de négociation collective ou du moins de convention collective dument enregistrée au ministère de Travail sans qu'elle soit le résultat d'une négociation entre un employeur et un syndicat accrédité. En d'autres termes, l'accréditation est un préalable à la négociation collective où à l'établissement de conditions de travail négociées dans l'entreprise.

Une tendance consiste à réduire, dans la mesure du possible, la quantité d'unités syndicales dans l'entreprise ou d'éviter ce qu'il est convenu d'appeler la « balkanisation » des unités syndicales. Néanmoins, le principe de regrouper, en syndicats, des salariés ayant une communauté d'intérêts demeure l'un des fondements de notre régime de rapports collectifs.

Une décentralisation des structures d'une entreprise ne justifierait par la subdivision automatique de l'unité syndicale pas plus qu'une unité d'accréditation par service dans une même entreprise ne saurait être appropriée. Au-delà de la représentation, l'unité d'accréditation est en quelque sorte le filet protecteur des conditions de travail des salariés, car sans elle, aucune condition de travail négociée ou aucune convention collective ne peut être valide.

**I.4.1.2.2. Le pouvoir syndical sur le grief :**

Comme le syndicat a un accès direct à l'arbitrage, c'est lui qui, finalement, décide de la gestion de l'ensemble des griefs déposés. Le syndicat est le seul organisme habilité à porter un grief en arbitrage et la volonté de son représentant dument mandaté est nécessaire en tout temps afin de justifier le règlement d'un grief. Il revient en outre au syndicat de déclencher la procédure arbitrale et le renvoi à l'arbitrage, ce dernier peut aussi régler le grief. Le même principe s'applique aux procédures en révision de la sentence ; le syndicat doit alors représenter l'employé de manière juste et loyal. A priori, le syndicat peut faire primer les droits collectifs sur les prétentions individuelles.

Le pouvoir syndical sur le grief ne limite pas le droit du salarié de témoigner de ce qu'il connaît en arbitrage ; ce droit de se faire entendre est d'ailleurs prévu au Code de travail. Si le syndicat décide de porter un grief devant l'arbitre, le droit d'intervention du salarié est réel. Bien que celui-ci ait le droit d'être entendu, cela ne lui donne pas un accès direct à l'arbitrage.

**I.4.1.2.3. Rôle de syndicat lors du non-respect de la convention<sup>1</sup> :**

De manière général, le syndicat doit prouver qu'il y a non respect d'une disposition conventionnelle et proposer à l'employeur l'interprétation qu'il considère appropriée. À certains égards, le texte conventionnel appartient d'abord aux salariés et, par conséquent, à l'organisme chargé de les respecter. En ce qui concerne la protection de l'emploi, le syndicat sera avisé d'introduire dans la convention collective les conditions auxquelles l'employeur sera se soumettre ou les exigences qu'il devra satisfaire au plan de la fermeture de postes. À d'une telle procédure, la direction pourrait vraisemblablement agir selon son propre régime de droits.

**I.4.1.2.4. Droit de syndicat de négocier les griefs :**

Avant de renoncer à défendre un grief, un syndicat tient logiquement un compte du fait que les salariés peuvent avoir des attentes différentes. Le syndicat considère aussi la nature des droits que cherche à faire respecter le plaignant. L'échange d'un bénéfice collectif pour un avantage particulier est toujours possible. Par exemple, un syndicat, lors d'une grève, concédera certains griefs au profit d'une augmentation collective des salaires. Le Code de travail prévoit toutefois une exclusion. En matière de renvoi ou de mesures disciplinaires, la partie syndicale doit assurer une obligation de défense et acheminer au besoin de dossier à l'arbitrage.

**I.4.1.3. Le rôle du syndicat :**

D'après la législation du travail ; « les travailleurs salariés d'une part et les employeurs d'autre part, ont le droit de fonder, à cet effet, des organisations syndicales ou d'adhérer, de façon libre, et volontaire, à des organisations syndicales existantes à la seule condition de se conformer à la législation en vigueur et aux statuts de ces organisations syndicales.

**I.4.1.3.1. La défense des droits collectifs des salariés :**

Un rôle essentiel des syndicats est la négociation des accords collectifs, qu'ils soient nationaux (conventions collectives) ou plus particuliers comme les accords d'entreprises.

Les conventions collectives peuvent être négociées dans le cadre de commissions paritaires ou de commissions mixtes paritaires. Dans ce dernier cas, le ministère du Travail est représenté par un fonctionnaire, en général un inspecteur du travail qui préside la commission sans pour autant intervenir dans la négociation. C'est lui qui convoque les différents partenaires aux réunions. Il veille ensuite à la bonne application et à l'interprétation du droit. Sa présence peut alléger les délais de la négociation et indiquer des exemples de solutions retenues par d'autres branches.

Au sein de l'entreprise, le rôle du syndicat s'exprime par la voix de ses délégués syndicaux, qui négocient et signent les accords d'entreprises. Ils sont les représentants du syndicat au sein de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> BERNATCHEZ, (J.C) : Op.cit, P.43.

Notons enfin qu'en cas de non application du code du travail, des conventions collectives ou des accords d'entreprises, le syndicat a toute légitimité pour intervenir auprès des tribunaux afin d'obtenir l'application de ces accords.

#### **I.4.1.3.2. La défense individuelle des salariés :**

Le syndicat a également toute légitimité pour intervenir dans la défense d'un salarié en difficulté. Si aucune solution à l'amiable ne peut être trouvée, le salarié peut demander réparation auprès du tribunal des prud'hommes.

Il s'agit d'une démarche individuelle, mais le salarié peut mandater le syndicat ou son représentant pour assurer sa défense. Le tribunal des prud'hommes est une juridiction dont les juges et les conseillers sont élus d'une part par l'ensemble des salariés, et d'autre part par des employeurs, dans le cadre des élections prud'homales.

#### **I.4.1.4. L'importance de la syndicalisation :**

##### **I.4.1.4.1. Pour les employeurs :**

La syndicalisation a souvent pour effet, de réduire la marge de manœuvre de la direction en ce qui concerne l'embauche, l'affectation des ressources humaines et l'implantation de nouvelles méthodes de travail ou l'organisation du travail.

De plus, très souvent, les syndicats obtiennent pour leurs membres des droits que les employés non syndiqués ne possèdent pas.

##### **I.4.1.4.2. Pour les employés :**

Pour les travailleurs, les buts d'un syndicat sont d'abord reliés aux aspects concrets d'un emploi. La grande majorité des travailleurs estiment que les syndicats ont le pouvoir d'améliorer les salaires et les conditions de travail ; presque autant croient qu'ils possèdent également le pouvoir d'améliorer la sécurité d'emploi et pensent qu'ils ont le pouvoir de protéger les employés.

Par ailleurs, diverses enquêtes révèlent que les employés, qu'ils soient ou non syndiqués, cherchent à combler dans leur milieu de travail les quatre objectifs suivants : gagner un salaire convenable, travailler en toute sécurité, avoir un horaire de travail raisonnable et travailler dans un milieu agréable.

#### **I.4.2. L'inspection du travail :**

##### **I.4.2.1. Définition de l'inspection de travail :**

« Corps de fonctionnaire dépendant de ministère chargé du travail et investi d'une mission générale de contrôle du respect du droit du travail au sein de l'entreprise »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>AMADIEU, (J.F) et ROJOT, (J) : op.cit, p.97.

Rouage essentiel<sup>1</sup> du système d'administration du travail, l'inspection du travail a pour fonction fondamentale de contrôler l'application de la législation du travail et son respect dans la pratique. Elle garantit l'équité sur le lieu de travail et contribue à promouvoir le développement économique.

L'institution de l'inspection du travail a principalement une double nature. Premièrement, elle permet de contrôler l'application des dispositions légales, notamment en ce qui concerne les droits des travailleurs; ce contrôle ne porte pas uniquement sur les conditions de travail et d'emploi. Les inspecteurs du travail sont souvent amenés à faire appliquer des dispositions légales régissant les services sociaux, les travailleurs migrants, la formation professionnelle, la sécurité sociale et d'autres questions. Deuxièmement, l'inspection du travail fournit des informations et des conseils et dispense des formations. Du fait de cette double nature, les systèmes d'inspection du travail jouent donc un rôle déterminant dans le monde du travail et devraient pouvoir résoudre efficacement un large éventail de problèmes qui se posent dans ce domaine. Ils sont un vecteur de l'équité sur le lieu de travail et d'une bonne gouvernance et ils revêtent une importance toute particulière en cas de graves perturbations du marché du travail comme lors de crises économiques.

#### **I.4.2.2. Les missions de l'inspection du travail<sup>2</sup>:**

D'après la loi législative : « l'inspection du travail » est chargée :

- ✓ D'assurer le contrôle de l'application des dispositions législatives et réglementaires relatives aux relations individuelles et collectives de travail, aux conditions de travail, d'hygiène et de sécurité des travailleurs.
- ✓ De fournir des informations et des conseils aux travailleurs et aux employeurs sur leurs droits et obligations et sur les moyens les plus appropriés d'appliquer les dispositions légales; réglementaires et conventionnelles.
- ✓ D'assister les travailleurs et les employeurs dans l'élaboration des conventions et accords collectifs de travail.
- ✓ De procéder à la conciliation, au titre de la prévention et du règlement des différends collectifs de travail.
- ✓ L'inspecteur du travail ne règle pas les litiges entre l'employeur et le salarié à propos de l'application du contrat de travail. Il peut éventuellement intervenir comme conciliateur. Mais si le litige persiste, c'est vers les prud'hommes qu'il faudra se tourner.
- ✓ De porter à la connaissance des travailleurs et des employeurs la législation et la réglementation du travail.

<sup>1</sup>Bureau internationale du Travail, administration du travail et inspection du travail, en Genève, rapport 2011.

<sup>2</sup>Règlement N° 90-03 du 06 Février 1990, modifiée et complétée, relative à l'Inspection du travail en Algérie.

- ✓ D'informer les collectivités locales sur les conditions de travail dans les entreprises relevant de sa compétence territoriale.
- ✓ D'informer l'administration centrale du travail de l'état d'application de la législation et de la réglementation du travail et de proposer les mesures d'adaptations et d'aménagement nécessaires.
- ✓ En cas de situation dangereuse pour les salariés, l'inspecteur du travail peut saisir le juge des référés pour suspendre l'activité dangereuse.

L'inspection du travail dresse, au terme de la procédure de conciliation au titre de la prévention et du règlement des différends collectifs de travail, un procès verbal de conciliation consignait les accords intervenus et éventuellement, les questions sur les quelles persistent le différend collectif de travail.

Dans les institutions et administrations publiques, l'inspecteur du travail informe l'autorité hiérarchique concernée des manquements constatés dans l'application de la législation et de la réglementation du travail en vigueur et formule, à ce titre, toutes observations et recommandations qui sont consignées dans un registre tenu à cet effet.

#### **I.4.2.3. Les obligations de l'inspecteur de travail en Algérie :**

« Outre les obligations découlant de la législation et de la réglementation qui leur est applicable, la qualité d'inspecteur du travail est incompatible avec la possession des biens et d'intérêts dans toute entreprise ou établissement ».

Les inspecteurs du travail doivent traiter, de façon strictement confidentielle toutes les requêtes et informations qui leurs sont communiquées et préserver l'anonymat des plaignants.

Les inspecteurs du travail sont tenus, sous peine de sanctions édictées par la législation et la réglementation en vigueur, au secret professionnel, même après avoir quitté le service, sur tout procédé de fabrication ou toute autre information liée à la gestion et à l'administration des entreprises soumises à leur contrôle dont ils peuvent avoir connaissance dans l'exercice de leurs fonctions.

L'inspecteur du travail est, dans l'exercice ou en relation avec l'exercice de ses fonctions, protégé par son administration contre les menaces, outrages, injures, diffamation ou attaque de quelque nature que ce soit. Elle assure la réparation du préjudice éventuel qui en résulte.

L'administration est, dans ces conditions, subrogée aux droits de l'inspecteur du travail pour obtenir des auteurs des menaces ou des attaques, la restitution des sommes versées au titre de la réparation du dit préjudice.

Lorsque l'inspecteur du travail est poursuivi par un tiers pour faute imparable au service, l'administration doit le courir des condamnations civiles portées contre lui, quand il ne s'agit pas d'une faute personnelle détachable de l'exercice de ses fonctions »

L'existence de bonnes relations entre employeurs et travailleurs au niveau de l'entreprise est déterminante pour l'instauration de tout système de relations professionnelles.

La complexité des changements sociaux, économiques et culturels qui se sont produits a forcé un grand nombre d'organisations à concevoir des approches innovatrices en matière d'organisation du travail.

Ce chapitre nous a donc permis de s'introduire au cœur du thème et de connaître le rôle de chaque partie prenante dans les relations internes de l'entreprise.

Une pratique efficace d'une négociation collective n'est possible qu'avec des directions sûres de leurs pouvoirs et des syndicats influents et responsables. Ceci va permettre d'élaborer une politique sociale stable et bien contrôlée.

# Chapitre II

## Comprendre et gérer les conflits de travail

Le conflit est de nature riche, complexe, variée, aux multiples composants qui le rendent d'autant plus intéressant, peut se manifester après un échec de la politique de régulation des relations sociales, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédant. Les conflits font souvent intervenir de nombreuses personnalités et perspectives. Ils peuvent avoir des effets négatifs sur l'ensemble du groupe de travail, ce qui pousse les managers des entreprises à éviter ce phénomène à tout prix.

Dans le présent chapitre, nous étudierons les conflits à partir de plusieurs points de vue. En premier lieu, après définitions des conflits, nous verrons quelles sont leurs causes. En second lieu, nous identifierons les avantages et inconvénients du conflit. En troisième lieu, nous analyserons les niveaux de conflits et les conditions dans lesquelles chacun peut être adapté, et nous terminerons par les différents modes pour gérer les conflits. En fin nous étudierons le rôle du coach dans une situation conflictuelle.

## Chapitre II : comprendre et gérer les conflits de travail

### II.1. Concepts et définitions sur les conflits de travail :

Le phénomène de conflit est l'un des plus complexes problèmes touchant 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 sociaux constituent des obstacles gênant la survie de l'organisation, ils naissent à cause des relations informelles.

#### II.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 conflit vient de conflictus et signifie choc, lutte et combat »<sup>1</sup>, c'est pourquoi l'essentiel des recherches a d'abord été réalisé dans le domaine de la guerre. A partir du 17<sup>ème</sup> siècle, le mot de conflit est appliqué aux relations interpersonnelles, il est aussi envisagé comme « dualisme intérieur » et par extension, il désigne alors l'antagonisme possible dans les champs intellectuels, moral, affectif ou social, voire juridique et psychologique.
- ✚ **La tension** : « vient du latin, tensio, tensionas et signifie la manière de tendre et aussi la contraction des nerfs »<sup>2</sup>. Puis, à la fin du 16<sup>ème</sup> siècle, l'usage du mot 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 »<sup>3</sup>.

Violence signifie ce qui est excessif qui sort de la mesure, qui agit et s'exprime sans retenue et avec grande intensité. Et aussi ce qui agit avec force contre soi-même et contre autrui.

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.

#### II.1.1.1. Qu'est-ce-que le conflit ?

Le conflit est une réalité sociale inéluctable. Dès qu'il y a interaction entre deux personnes ou entités sociales, (groupes, organisations ou nations), les possibilités de conflit émergent.

<sup>1</sup> Dictionnaire Alain Rey, Edition le Robert, Paris, 2000, P.204.

<sup>2</sup> Ibid., p.1012.

<sup>3</sup> Ibid., p.1079.

Dans l'organisation, les différents niveaux d'interaction donnent lieu à des conflits interpersonnels, intragroupes, intergroupes et bien sur, organisationnels.

Tout conflit<sup>1</sup> implique des activités, des intérêts ou des besoins incompatibles. Sur le plan interpersonnel, le comportement de l'une des personnes est interprété par l'autre comme une interférence avec ses buts ou comme une atteinte à ses droits.

Nous pouvons assimiler le conflit dans l'entreprise comme la pathologie d'un ordre naturel (que l'organisation du travail doit contenir), comme l'axe central du changement social mais aussi comme facteur (ré) structurant permettant aux groupes de renforcer leur identité. Nous pouvons donc définir le caractère fonctionnel du conflit comme un opérateur de cohésion du groupe. Il sert de soupape de sécurité et évite ainsi de briser les rapports entre antagonistes. Dès lors, le conflit, qui pourrait apparaître comme la situation "antisociale" par excellence, doit être compris, selon Simmel, comme une forme d'interaction non seulement inévitable mais nécessaire pour la cohésion des groupes.

Le conflit est donc difficile à définir parce qu'il revêt de nombreuses formes et survient dans des cadres différents. « Il semble que le conflit soit, par essence, un désaccord, une contradiction ou une incompatibilité. Le terme « conflit » s'applique à toute situation dans laquelle se trouvent des individus ou des groupes dont les objectifs, les cognitions ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer »<sup>2</sup>. Trois types de conflits entrent dans cette définition générale :

**\*Le conflit d'objectifs (conflit de fond) :** est une situation dans laquelle les buts ou les issues préférées par les parties semblent être incompatibles.

**\*Le conflit cognitif :** est une situation dans laquelle les idées ou les pensées respectives des parties sont perçues comme incompatibles.

**\*Le conflit affectif (conflit émotionnel) :** est une situation dans laquelle les sentiments ou émotions respectives des parties sont incompatibles, c'est-à-dire que les intéressés se fâchent mutuellement.

**\*Le conflit de comportements :** les agissements d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de la partie adverse.

#### II.1.1.2. Les conditions des conflits :

Il ne peut y avoir de conflit que pour autant qu'une relation entre deux individus existe. Deux personnes peuvent être en désaccord sur un point, mais il n'y aura pas forcément conflit. Celui-ci ne se produit que pour autant que les deux protagonistes de la situation aient un

<sup>1</sup> CORMIER, (S) : **Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail**, Québec, Edition PADIE, Paris, 2004, P.06.

<sup>2</sup> HELLRIEGEL, (D), SOCLUM, (J.W) et WOODMAN, (R.W) : **Management des organisations**, Editions Boeck-WESMAEL, Paris, 1992, p.498.

intérêt en commun qui fait l'objet du désaccord. C'est pourquoi nous retiendrons que pour qu'il y ait conflit, cela suppose trois conditions :

- des acteurs ;
- une relation entre ces acteurs ;
- des enjeux pour chacun des acteurs.<sup>1</sup>

Ce point fondamental de relation, d'échange, voire d'interdépendance est ce qui pose le plus problème dans le conflit. Quelle que soit la nature du conflit (d'objectifs, de rôles, de valeurs, de statuts...) le fait que les deux protagonistes du conflit aient besoin pour le résoudre d'apaiser leur interaction rend cet aspect relationnel primordial pour gérer les conflits. C'est d'ailleurs l'angle d'approche que nous choisirons d'éclairer en premier car notre expérience nous prouve que comprendre et savoir gérer des conflits interpersonnels est une clé très efficace pour désamorcer d'autres types de conflits.

### **II.1.1.3. Les origines du conflit<sup>2</sup> :**

Un conflit naît souvent à cause de la négligence ou de la passivité des acteurs. Ne rien faire, c'est-à-dire contrôler insuffisamment les comportements ou négliger des modes d'ajustement mutuel, c'est laisser la porte ouverte aux frustrations et insatisfactions qui ne manqueront pas de générer des discordes.

Dans une organisation, les conflits naissent le plus souvent, d'un fossé creusé insidieusement entre les structures formelles de l'organisation (statut, poste, fonction, rôle, prérogatives...) et les structures informelles, qui décrivent les liens d'interdépendance effectifs entre les acteurs (échanges d'informations, habitudes de travail, rythme, jeux de pouvoir et d'influence, contrôle d'informations pertinentes...).

Si l'écart entre les deux est important, les risques de conflits augmentent parce que les acteurs agissent et communiquent principalement de façon informelle, non prévue et par conséquent non prévisible.

Quand les acteurs en prennent trop à leur aise, c'est-à-dire, créent des zones de pouvoir parallèles, et des procédures personnelles arbitraires, cet écart devient une brèche dangereuse. Dans certaines structures les individus agissent plus par habitude acquise que par respect du cadre formel. Il s'en suit une confusion des pouvoirs et un flou dans les champs de compétence.

Les points de départ des conflits sont de diverses natures :

#### **II.1.1.3.1. De nature économique :**

---

<sup>1</sup> MARSAN, (C) : **Gérer et surmonter les conflits**, Edition DUNOD, paris, 2010, p.16.

<sup>2</sup> GALIZIA, (JL) : **la gestion des conflits dans l'entreprise**, Faculté d'économie appliquée D'Aix-Marseille III, 2001, P.13.

Nous avons vu récemment des conflits naître parce que des entreprises licenciaient alors qu'elles refaisaient des bénéfices substantiels. D'autres n'en distribuaient pas une part à leurs salariés, qui avaient accepté pendant les périodes difficiles des sacrifices.

#### **II.1.1.3.2. De nature sociale :**

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

#### **II.1.1.3.3. De nature technologique :**

L'introduction d'une technique nouvelle bouleverse les habitudes de travail et peut provoquer d'importants conflits.

#### **II.1.1.3.4. De nature psychologique :**

C'est l'affrontement entre anciens et nouveaux, l'affrontement des pratiques établies, rodées, quelquefois dépassées mais « instituées », et des pratiques novatrices qui ne cherchent pas toujours à tirer parti de l'expérience acquise.

#### **II.1.2. les différents types de conflits<sup>1</sup> :**

Les conflits peuvent être qualifiés de nombreuses manières suivant les acteurs en présence (leur nombre, leur âge, leur position hiérarchique...), le sujet du conflit (avantage, pouvoir..) L'évolution du conflit (déclaré, latent, refoulé...).

##### **II.1.2.1. Les conflits constructifs ou destructifs :**

**\*Constructifs** : Lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits. Ce qui entraîne un climat coopératif lorsqu'il : Place les buts du groupe avant les objectifs personnels, il améliore le niveau des évaluations, il est source de production d'idées créatives il permet le réexamen des opinions et des buts, il permet l'accroissement des prises de risque, il augmente la cohérence du groupe.

**\*Destructifs** : lorsqu'il entraîne un climat compétitif à outrance. On peut voir les conflits comme des mécanismes de régulation, inévitables mais qu'il faut affronter et qui doivent être néanmoins le moins visible pour l'extérieur (comme dans le problème de la qualité).

##### **II.1.2.2. Les conflits d'intérêt et d'identité :**

- Dans le conflit d'intérêt, l'enjeu se trouve limité à un objet, un avantage, à l'exercice d'un pouvoir...
- Dans le conflit d'identité, il s'agit non pas d'acquérir un avantage, mais de rejeter l'autre en tant que tel, l'objectif est l'élimination de l'ennemi pour ce qu'il est et pour ce qu'il représente en tant que personne physique ou en tant que personne morale.

##### **II.1.2.3. Les conflits d'autorité et les conflits de pouvoir :**

<sup>1</sup> [www.orcade.com/gestion des conflits.htm](http://www.orcade.com/gestion%20des%20conflits.htm). (Publié le 20/07/2015 consulté le 25/07/2015).

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

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

#### **II.1.2.4. Les conflits de concurrence ou de rivalité:**

Ils sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa quantification sont rendues nécessaires. On parvient dans ce cas à une sorte de jeu qui peut rapidement devenir une drogue où le conflit est banalisé mais jusqu'à un certain point.

#### **II.1.2.5. Les conflits de génération :**

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

#### **II.1.2.6. Le conflit mimétique :**

Il s'agit d'un conflit qui naît de l'apprentissage par mimétisme d'un apprenti face à son supérieur qui va apprendre puis dépasser son « maître ». Ainsi, souvent, on va voir naître le conflit entre « le théorique » et « le pratique ». L'apprenti va dépasser celui qui détient le savoir théorique par une activité pratique assidue et maîtrisée.

#### **II.1.2.7. Le conflit d'opinion ou idéologique :**

Il relève des différences de valeur ou de croyance des antagonistes et est extrêmement difficile à solutionner car chacun est intimement persuadé de son bon droit.

#### **II.1.2.8. Le conflit déclaré/le conflit latent ou larvé/le conflit refoulé :**

**\*Le conflit déclaré :** est mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt.

**\*Le conflit latent ou larvé :** est un conflit « étouffé » pour des raisons multiples (peur du regard des autres, peur du conflit déclaré, peur de ne pas être à la hauteur...) et se traduit de différentes façons (non-dit pesants, absentéisme, stress, retard dans les délais, non-qualité...).

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

#### **II.1.2.9. Le malentendu :**

C'est le plus fréquent des conflits et, heureusement, le plus facile à résoudre. Il résulte toujours d'une erreur d'interprétation.

Il est important de noter que le malentendu n'est pas nécessairement réciproque (contrairement aux autres types de conflits). Il arrive souvent qu'une personne se retrouve ainsi en conflit à l'insu de l'autre car l'interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donnait à son action.

Il arrive aussi très souvent que le conflit soit réciproque. C'est le cas lorsque les réactions de la première personne à l'attaque qu'elle croit avoir subi provoquent à leur tour des réponses défensives chez l'autre (qui croit alors subir une agression gratuite).

Le malentendu trouve toujours sa source dans une incompréhension. La personne interprète l'action de son interlocuteur à travers ses propres craintes.

Autrement dit, elle attribue à l'autre des reproches qu'elle se fait déjà, qu'elle croit mériter ou qu'elle craint de subir même si elle ne les croit pas justifiés. Son interprétation est l'expression de sa vulnérabilité.

Dans le malentendu, c'est le fait de ne pas connaître le point de vue de l'autre qui nous permet d'attribuer des significations erronées à son comportement. En l'absence d'information claire, nous inventons les détails qui nous manquent : nous imaginons le pire, précisément ce que nous craignons le plus ou ce que nous nous reprochons déjà.

### **II.1.3. les raisons des conflits :**

Puisqu'il y a autant de raisons qu'il y a de combinaison d'individus et de circonstances, il est cependant possible de présenter une typologie des principales causes de conflit. Certaines sont inhérentes à la vie en collectivité dans une société industrialisée, d'autres sont apparues plus récemment, mais toutes convergent.

#### **II.1.3.1. La divergence d'intérêts :**

« Pour certains, dans une ligne de pensée plus radicale, voire même marxiste, il existe au départ des oppositions réelles et inéluctables entre détenteurs du capital et apporteurs de main d'œuvre. Plus généralement, pour d'autres, d'une part, les capitalistes désirent accroître leurs savoirs et d'autres parts, les travailleurs souhaitent améliorer leur sort et obtenir davantage. Par extension ou extrapolation, on peut dire que, dans cette perspective, il existe des divergences permanentes entre la direction d'une entreprise et ses salariés »<sup>1</sup>

D'un côté, les gestionnaires veulent augmenter les profits ou encore leur marge de manœuvre tandis de l'autre, les employés désirent obtenir de plus hauts salaires et plus d'avantages matériels et moraux.

Il va sans dire que le discours radical est nettement moins entendu de nos jours qu'il l'était aux belles périodes de contestation. A présent, on semble mettre l'accent davantage sur les intérêts communs que partagent les employeurs et leurs employés que sur les différences ou les divergences.

---

<sup>1</sup> ARMAND, (Dayan) : **Manuel de Gestion**, Editions Ellipses, Paris, 2004, p.367.

Par exemple, on entend souvent dire, dans les entreprises, que l'ennemi n'est pas de l'autre côté de la table de négociation mais bien ailleurs dans le monde, prêt à rivaliser avec, voire à tuer, l'entreprise adverse. Dans ce sens, autant l'employeur a besoin de ses travailleurs pour survivre, autant ces derniers requièrent la présence de l'employeur pour conserver leur emploi.

Ceci dit, s'il est vrai qu'entre les deux parties il y a une grande similitude d'intérêts, reste que tout n'est pas que convergence. Par exemple, il n'y a probablement pas moins marxiste qu'un athlète professionnel, qu'il soit coureur automobile, vedette de soccer ou virtuose du tennis. Pourtant, on voit bien ces gens refuser de se présenter « au travail » parce qu'ils ne s'entendent pas sur un salaire considéré dans tous les cas par le commun des mortels, comme extravagant.

### **II.1.3.2. Un milieu disciplinaire :**

Même en prenant pour acquis que la base d'intérêts communs est beaucoup plus grande que les matières à divergence, il demeure néanmoins que l'organisation est un milieu disciplinaire. Certes, on conviendra que le fonctionnement de toute organisation requiert un minimum de règles et de procédures à respecter. Sans ce minimum, l'anarchie est totale. Ceci dit la présence de ces règles et de l'autorité disciplinaire pour les faire respecter ne peut que donner naissance, à l'occasion, à des situations conflictuelles. Le bien-fondé organisationnel d'une règle peut, en effet, aller à l'encontre des intérêts, du bien-être voire même du caprice d'un individu ou d'un exemple d'employés.

### **II.1.3.3. Une composante biologique :**

Au-delà de ces perspectives, certains prétendent que le conflit est inscrit dans les règles biologiques<sup>1</sup>. Selon les tenants de cette pensée, il existerait dans la nature humaine en certain déterminisme à rechercher la domination dans les situations sociales. Il va sans dire qu'en fonction de cette théorie, l'entreprise est l'endroit tout désigné pour reproduire ces comportements de domination où, selon les lois de Darwin, les plus aptes survivent et gagnent. Le conflit ne peut donc qu'être présent ici aussi.

### **II.1.3.4. Des ressources limitées dans un nouvel état de l'économie:**

Que l'on croit ou non à la théorie précédente, force est de constater que les ressources limitées ou rares dans le monde économique et donc dans les entreprises créent des conditions favorables au conflit. Même si le conflit n'était pas inscrit dans le code génétique, le fait qu'il y a que des ressources limitées à partager ne peut qu'en occasionner. En ce sens, on est porté à croire que les nouvelles données de l'économie mondiale avec une concurrence plus vive et davantage mondialisée créent un terrain encore plus propice à leur éclosion.

En effet, les situations sociales sont toujours des situations d'échange. Les individus qui y sont impliqués y apportent une contribution et en attendent une rétribution en des termes quelconques : matériels, satisfaction, statut ou autre.

---

<sup>1</sup> LEMIEUX, (S) : **les conflits ça se gère**, Edition les Affaires, Paris, 2002, p.23.

De plus, quand dans les entreprises, dans un climat économique différent et plus favorable, l'on pouvait assez généralement considérer qu'il y en avait un peu pour tout le monde ou du moins, quand on avait l'impression qu'il y en avait pour tous, les raisons de conflits étaient apparemment moins vivaces. A l'apparition de tout évènement perturbateur, l'on pouvait plus facilement acheter la paix sociale dans l'entreprise. Chacun pouvait partir avec une petite concession. Les entreprises se permettaient davantage de supporter le « bois mort ». Il y avait moins lieu de se battre pour des ressources abondantes ou moins limitées. Mais il n'en va plus ainsi. Les règles ont changé. Pensons simplement et d'une façon symbolique aux budgets. Voilà dans les entreprises de belles occasions de conflit !

Et pensons encore, comme conséquence de ces nouvelles conditions économiques aux trop nombreuses mises à pied et vagues de licenciements.

Quand, tant dans le secteur gouvernemental maintenant que dans les entreprises privées, on licencie des milliers et des milliers de travailleurs, on ne le fait pas sans créer de conflits majeurs. L'ouvrier, le col blanc ou la professionnelle ont beau comprendre en principe le bien-fondé des gestes posés, il n'en demeure pas moins que, sauf exception, leurs intérêts immédiats et vitaux sont frustrés.

Et que dire aussi de ceux qui restent ? Le mot d'ordre est lancé aux survivants: en faire plus avec moins. Dans ce climat, le niveau de tension générale augmente et les germes de conflits apparaissent encore plus nombreux. Quand, la charge de travail devient plus lourde, quand les ressources matérielles se raréfient, quand de surcroît, comme c'est souvent le cas, les employés se sentent en compétition les uns avec les autres pour les postes restants, on peut comprendre qu'il y ait beaucoup plus de conflits latents ou ouverts.

#### **II.1.3.5. Le flou organisationnel:**

Même dans la plus structurée des organisations, tout n'est pas clair. Il existe toujours des zones grises concernant, par exemple, le champ d'action de différents départements ou encore les limites de l'autorité formelle. En fait si le modèle idéal selon l'école classique n'a jamais été atteint et si ce flou organisationnel a toujours existé, on peut affirmer que cette situation prévaut davantage aujourd'hui.

Auparavant, les organisations étaient encore plus structurées, taylorisées et bureaucratisées que maintenant. Certes, cette forme d'organisation comportait ses problèmes en termes, par exemple, de flexibilité ou encore de motivation des travailleurs. D'ailleurs, ce n'est pas sans raison qu'on s'en est éloigné. Cependant, malgré ses lacunes, elle offrait au moins l'avantage de délimiter plus clairement les zones d'influence et d'action de chacun des acteurs.

#### **II.1.3.6. Une main d'œuvre diversifiée :**

Une nouvelle source de conflits en milieu organisationnel et ce pour un très grand nombre de pays, vient de l'hétérogénéité de la main d'œuvre. Un personnel diversifié procure très certainement de nombreux avantages. Pour n'en mentionner que quelques-uns, disons que la variété apporte des façons différentes de voir les choses ou de concevoir le travail. Cette

situation peut, au minimum, éviter que la pensée de groupe, avec toutes ses conséquences négatives, ne prenne naissance. Elle peut fournir des informations sur des clientèles tout aussi variées. En cette ère de mondialisation, cet élément est loin d'être négligeable.

L'hétérogénéité apporte par ailleurs une ouverture d'esprit, un enrichissement culturel et social. Cela dit, ce serait tombé dans la « rectitude politique » la plus irréaliste que d'affirmer qu'une main d'œuvre variée ne comporte pas également des éléments de risque de conflits plus variés.

« Un conflit est beaucoup une affaire de perception. Quand la main d'œuvre est relativement homogène, supposons par hypothèse masculine, de même origine ethnique, parlant la même langue, avec les mêmes pratiques religieuses et les mêmes habitudes de vie, la probabilité d'avoir une perception commune d'une situation de travail est élevée. Quand, par ailleurs, la réalité est toute autre, le risque de conflits est nécessairement plus grand. Ne pensons qu'au facteur linguistique comme exemple, présent dans de multiples régions du monde »<sup>1</sup>

Or, aujourd'hui, à cause de différents éléments allant de la mondialisation de l'économie et de la création de marchés communs jusqu'aux déplacements de population causés par des guerres, des catastrophes naturelles ou des nécessités économiques, en passant par les mesures législatives adoptées dans certains pays, nombre d'organisations doivent composer avec la réalité d'une main d'œuvre diversifiée, d'où il résulte un potentiel accru de conflits.

#### **II.1.3.7. Droits individuels versus droits collectifs :**

On ne pourrait passer sous silence comme facteur explicatif de l'accroissement des conflits ouverts dans les organisations l'accent mis sur les droits individuels. Ici, évidemment, on ne saurait généraliser à l'ensemble des pays. Reste, cependant, que le phénomène est assez important pour être souligné.

De plus en plus, en effet, on met de l'avant la primauté des droits individuels sur les droits collectifs. Ce phénomène est d'ailleurs supporté par un ensemble de lois, de chartes et de décisions judiciaires sur lesquelles les individus peuvent s'appuyer dans leurs revendications. A nouveau, le but n'est pas de critiquer cet encadrement législatif ni les motifs qui ont présidé à son érection. Mais, pris simplement comme un fait, ces droits engendrent des conflits ou, à tout le moins, engendrent de nouvelles façons de gérer les conflits. Pensons simplement comme exemple relativement banal, au droit des fumeurs et des non-fumeurs comme on l'a observé d'abord surtout en Amérique du Nord et maintenant sur d'autres continents. N'est ce pas là une illustration d'une nouvelle réalité conflictuelle ? Et encore, on est très loin des droits fondamentaux.

#### **II.1.3.8. Causes interpersonnelles :**

Aux causes précédemment énumérées, s'ajoute un ensemble de facteurs davantage d'ordre interpersonnel pouvant expliquer les conflits. Les rancunes, les fausses interprétations, les

---

<sup>1</sup> ARMAND, (D) : op.cit, p.370.

problèmes de communication ou encore les conflits de personnalité en font partie. Ce sont tous des éléments qui sont faiblement sous le contrôle des gestionnaires ou de l'entreprise mais qui demeurent très présents à l'intérieur des organisations et souvent la source de conflits.

#### II.1.3.9. Des causes relationnelles ou personnelles<sup>1</sup> :

- Incompatibilité d'humeurs,
- Divergences des points de vue,
- Objectifs personnels divergents.

#### II.1.3.10. Des causes factuelles :

- Rôles, missions ou tâches pas suffisamment clarifiés,
- Règles du jeu et procédures peu claires,
- objectifs flous,
- territoires mal définis.

Selon la nature des problèmes, les moyens d'y remédier seront alors différents.

Nous allons examiner quelques éléments majeurs de la mise en place d'un fonctionnement d'équipe satisfaisant concourant à diminuer sérieusement les conflits d'une équipe.

### II.1.4. Les avantages et les inconvénients d'un conflit de travail :

#### II.1.4.1. Les avantages :

Un premier élément généralement observé est que les conflits créent l'unité et permettent de rassembler les troupes. Face à un ennemi commun, les individus resserrent les rangs. Que ce soit à l'intérieur d'une famille, d'un département ou d'un pays, on remarque que lorsque le groupe se sent attaqué ou menacé, les dissensions internes s'estompent. Une forteresse assiégée remet ses querelles internes à plus tard. A titre d'illustration, les frères et sœurs peuvent continuellement se disputer sauf que, lorsqu'ils font temporairement face à un ennemi commun, (souvent la sanction d'un parent), la solidarité émerge. Quand, dans les entreprises, le marketing par exemple, est en conflit avec le département de production, le même comportement est adopté.

« En corollaire, un autre avantage du conflit est qu'il permet de renforcer le leadership ou l'autorité. On ne conteste rarement un général durant une guerre. On ne remet habituellement pas en question l'autorité durant une bataille.

D'une façon machiavélique, certains leaders, sentant leur autorité s'éroder, peuvent même susciter ou provoquer des ennemis externes pour consolider leur leadership »<sup>2</sup>

Toujours dans cette perspective, les conflits sont également une occasion d'accroître ses gains. Militairement, les conflits ont été à travers l'histoire, une occasion pour les vainqueurs de s'enrichir et d'étendre leurs territoires. Il en est de même au niveau organisationnel. La rivalité entre deux entreprises peut permettre à l'une de prendre de l'expansion au détriment

<sup>1</sup> MARSAN, (C) : op.cit, p.97.

<sup>2</sup> ARMAND, (D) : op.cit, p.371.

de l'autre. La situation prévaut de la même manière entre deux départements ou entre deux cadres.

Si les conflits sont une occasion d'augmenter ses gains, au plan personnel, les conflits et particulièrement les victoires sont une occasion d'accroître l'estime de soi. Un conflit géré et résolu à sa satisfaction n'est pas sans procurer une certaine jouissance et une fierté certaine.

Un autre avantage des conflits est qu'ils stimulent la créativité. Que ce soit pour en arriver à un compromis, pour établir une collaboration ou en vue d'un gain total, les parties prenantes s'activent dans un conflit.

On prétend même qu'une entreprise qui ne vit jamais de conflit interne risque de scléroser.

Dans cette perspective, d'une façon plus pratique, l'absence de conflit risque de faire naître ou peut-être est-ce déjà l'indice de la pensée de groupe ; le phénomène par lequel tous les membres d'un ensemble social partagent la même idée sans objection.

Evidemment ceci peut être l'idéal lorsque cette idée est la bonne. Mais ce n'est pas toujours le cas et le fait de ne pas avoir d'avocat du diable, de remises en question, de controverses, peut faire en sorte de conduire à l'autosuffisance et l'autarcie sans égard à l'évolution de l'environnement et des contextes.

Un autre apport potentiel des conflits a trait à la remise en question des politiques, pratiques et procédures à l'intérieur des organisations. Lorsqu'un individu ou un groupe conteste certaines pratiques longuement établies, on peut utiliser son autorité et son pouvoir pour exiger une soumission.

Mais on peut aussi profiter de l'occasion pour questionner le bien-fondé de cette politique ou pratique peut être dépassée dans une conjoncture modifiée. C'est la chance d'adopter de nouvelles façons de faire plus modernes et adéquates.

Evidemment, on pourra toujours prétendre, à juste titre, qu'il n'y a pas nécessité d'un conflit pour revoir ses politiques et procédures. C'est tout à fait exact. Cependant, la nature humaine étant ce qu'elle est, et de surcroît, la nature organisationnelle étant aussi ce qu'elle est, souvent le changement ne vient que par la nécessité.

Dans le même ordre d'idées, les conflits permettent de clarifier des situations ou d'étaler des malaises latents, des situations ambiguës ou encore des facteurs de frustration non exprimés. Souvent même, une des parties au conflit était inconsciente de ces facteurs. Et ce n'est que par l'émergence du conflit que des éléments de solution peuvent être analysés.

Cette ligne de pensées nous incite aussi à dire que les situations conflictuelles procurent l'occasion d'avoir une meilleure compréhension de l'organisation. Les conflits permettent souvent d'étaler les différentes positions au grand jour, de rendre explicite ce qui était implicite, de saisir la logique des décisions ou de comprendre les raisons sous-jacentes aux actions. Ce qui apparaissait auparavant insensé peut s'avérer logique. Du moins, sans adhérer

nécessairement ou totalement à la position de l'autre, on peut avoir une meilleure compréhension de la situation et de l'organisation.

Enfin, un avantage non négligeable des conflits est qu'ils permettent souvent de renforcer ou de solidifier une relation. En ayant une meilleure compréhension de la situation, en saisissant mieux les besoins et les motivations de l'autre, en trouvant une solution satisfaisante pour toutes les parties, les liens peuvent se resserrer. On prend de l'expérience passée. Ainsi, on apprend sur le comportement et les valeurs de l'autre en situation conflictuelle.

#### II.1.4.2. les inconvénients :

Si les conflits présentent des avantages, ils n'en comportent pas moins, bien évidemment, leur lot d'inconvénients potentiels. On a dit que les conflits permettaient généralement de solidifier les liens entre les membres d'un groupe et d'accroître la solidarité. Ceci est vrai durant son déroulement.

Mais, il est tout aussi vrai qu'après une défaite, la zizanie commence alors souvent. On se serre les coudes durant la bataille. Mais après le combat, vient l'heure des règlements de comptes internes. On se blâme mutuellement. On cherche des coupables. La frustration s'exprime. Evidemment, parfois il ne s'agit que d'un post mortem positif. Mais très souvent, le conflit se déplace à l'interne.

De la même façon, autant une situation conflictuelle permet de renforcer un leadership, autant la défaite provoque la remise en question de ce leadership. Ce sont souvent les leaders qui paient le prix de la défaite. Ce sont eux qui en portent d'abord et avant tout le blâme. Même s'ils ne sont que des boucs émissaires d'une situation, ils en portent tout le fardeau.

Les conflits sont une occasion d'augmenter ses gains. Mais ce ne sont pas tous les conflits qui aboutissent en des gains mutuels pour toutes les parties, loin de là. Certains conflits à somme nulle aboutissent certainement à des gains pour l'une des parties, mais ces gains le sont au détriment de l'autre quand ce ne sont tout simplement pas les deux qui perdent. Dans le milieu de travail, la perte des acquis antérieurs comme conséquence d'un conflit est fréquente.

Dans cette perspective, l'accroissement de l'estime de soi qui résulte d'une victoire peut basculer de l'autre côté dans la défaite. Nous avons probablement tout connu des personnes qui ne se sont jamais remises émotionnellement d'une défaite et qui ont tourné vers elle-même leur frustration.

« En matière de créativité, les conflits sont une source de stimulation. Toutefois, il arrive que des situations conflictuelles soient tellement intenses que les individus deviennent pratiquement figés »<sup>1</sup>. Il n'y a plus aucune créativité. Toute la pensée est tournée vers l'autre ; vers la manière de triompher, de régler ses comptes. La polarisation du conflit amène à voir

---

<sup>1</sup> MORIN, (E) : **Introduction à la pensée complexe**, Edition ESF, Québec, 1990, p.151.

toute situation en noir et blanc, à la simplification cognitive. Dans ces circonstances, peu d'éléments nouveaux peuvent émerger de la situation.

Par ailleurs, si la pensée du groupe menace une situation d'absence de conflits, elle menace tout autant, les parties en conflit. Il va de soi, par essence même, que la perception est un phénomène subjectif que l'on soit en conflit ou non. Cependant, plus une personne est impliquée émotionnellement dans une situation conflictuelle, plus sa perception devient biaisée au point où elle ne voit que le bien fondé de sa position et aucune justification à celle de l'autre. Étendu à un groupe, ces biais de perception peuvent aboutir à une pensée de groupe où la situation est vue d'une manière très manichéenne et où la réalité est complètement déformée.

Dans de telles circonstances, les conflits menacent d'apporter de la rigidité dans le système. Devant la menace pressentie de l'autre, une partie peut réagir négativement et se figer dans ses positions. Au lieu de permettre de susciter de la créativité et d'apporter de nouvelles façons de faire, les conflits imposent alors tout le contraire.

Un autre inconvénient du conflit est qu'il consomme temps et énergie. Souvent, même des conflits qui apparaissent, au départ, anodins en arrivent à consommer une grande partie des ressources matérielles et émotionnelles des parties. Parfois, dans certains milieux organisationnels, on a nettement l'impression qu'il y a plus d'efforts consacrés dans les conflits que dans la production. On peut, comme exemple probant, penser à certaines entreprises à l'approche de déclenchement d'une grève où plus d'efforts sont voués aux mesures de représailles de toutes sortes, incluant le sabotage, qu'à l'atteinte des finalités de l'organisation.

Il va sans dire que, sans pousser précédemment le conflit à son paroxysme, toute situation conflictuelle peut dans le milieu du travail nuire au climat organisationnel. La présence de clans opposés, la rivalité interdépartementale, le haut niveau de tension, la suspicion propre au conflit ne sont pas nécessairement des ingrédients qui favorisent un climat de travail détendu et productif.

Enfin, en termes de climat, il est clair qu'un conflit peut détériorer une relation voire complètement la ruiner. Tout conflit suit un processus d'escalade qui peut aller jusqu'à l'élimination de l'une des parties. Sans se rendre à cette ultime limite, suite à un conflit les relations réciproques acceptables peuvent être détruites à tout jamais. Les coups bas, les attaques blessantes, la frustration de ne pas gagner son point, voilà autant d'éléments qui peuvent marquer une relation.

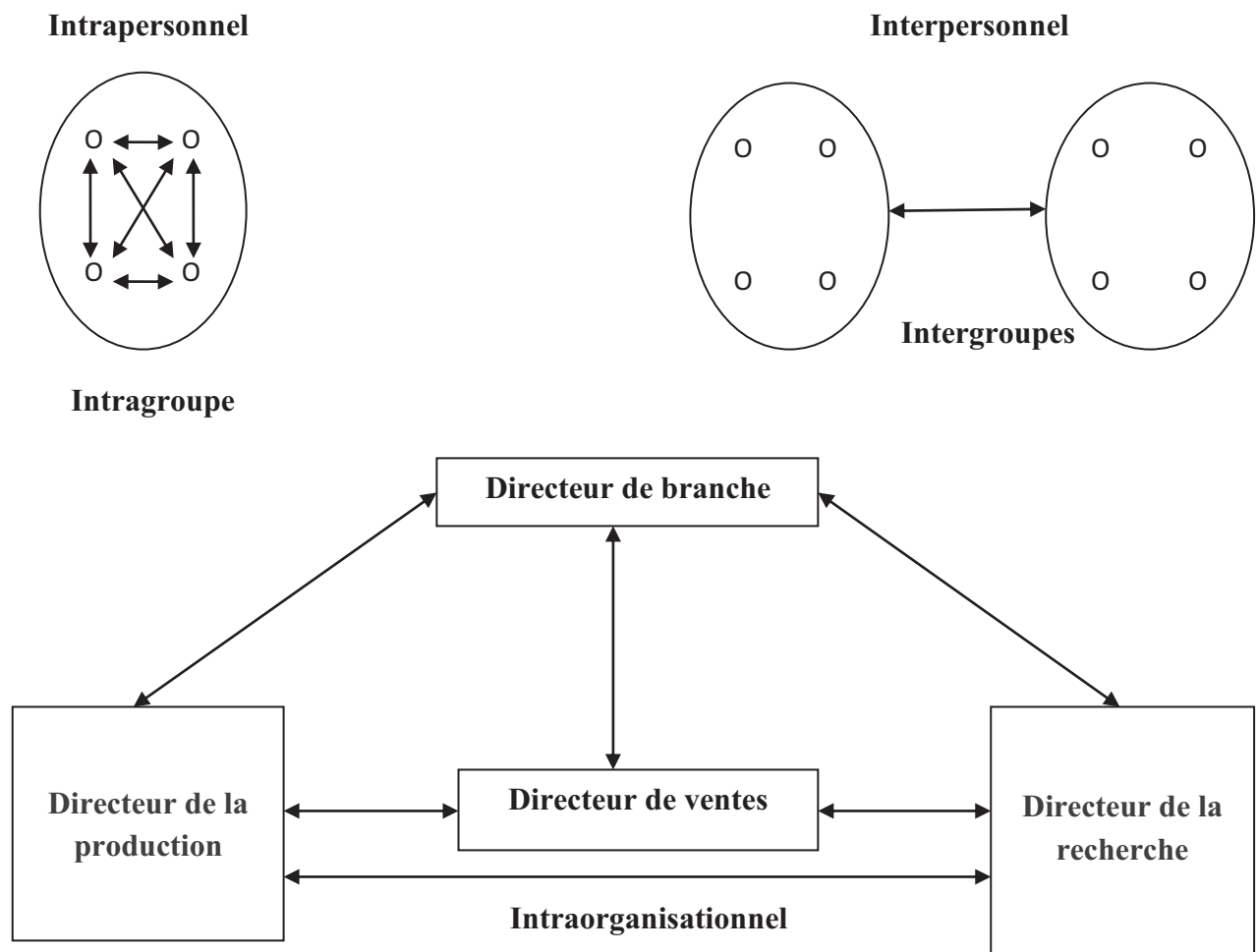
Somme toute, on ne peut dire qu'en soi les conflits soient positifs ou négatifs ou qu'ils soient avantageux ou désavantageux.

On constate que les situations conflictuelles comportent les ingrédients des conséquences positives et négatives. Si le conflit peut renforcer un leadership, il peut aussi le détruire. S'il suscite la créativité, il peut également la figer. Bref, chaque conflit peut se situer sur un continuum allant du très positif au très négatif. L'important est donc de bien gérer la situation afin d'en retirer les avantages et, dans la mesure du possible, d'en éliminer les inconvénients.

**II.2. Les niveaux des conflits de travail :**

Comme le montre la figure N° II .01, il existe principalement cinq niveaux ou sources de conflit à l'intérieur des organisations : les conflits intrapersonnels (à l'intérieur d'un individu), interpersonnels (entre les individus), intragroupe (à l'intérieur d'un groupe), intergroupes (entre les groupes) et intraorganisationnels (à l'intérieur d'une organisation). Un conflit peut aussi survenir au niveau interorganisationnel (entre les organisations, mais nous nous contenterons de le signaler en passant).

**Figure N° II .01 :** Niveaux et sources de conflits.



**Source :** SCHERMERHORM, (J.R), HUNT, (J.G), OSBORN, (R.N) et BILLY (C.D) : Comportement humain et organisation, Edition ERPI, Paris, 2006, P.500.

Ces niveaux de conflits sont souvent reliés entre eux. Par exemple, les conflits intrapersonnels peuvent amener des individus à adopter une attitude agressive ou hostile envers autrui, ce qui déclenche des conflits interpersonnels.

**II.2.1. Le conflit intrapersonnel :**

Le conflit intrapersonnel survient chez un individu et concerne souvent une forme quelconque de conflit d'objectifs ou de conflits cognitifs. Le conflit d'objectifs apparaît quand

le comportement d'une personne aboutit à des résultats qui s'excluent mutuellement ou qui comportent des éléments incompatibles (des résultats à la fois positifs et négatifs).

Un jeune diplômé, fraîchement émoulu de l'université, peut avoir à décider s'il prendra un emploi dans le secteur privé ou dans le secteur public (voies qui s'excluent mutuellement). En outre, certains emplois du secteur privé sont mieux rémunérés mais offrent moins de sécurité (éléments incompatibles) que certains emplois du secteur public. Le conflit intrapersonnel d'objectifs implique donc une action réciproque des résultats positifs, des éléments négatifs, ou des uns et des autres à la fois. Nous pouvons distinguer trois types de conflits d'objectifs intrapersonnels :<sup>1</sup>

**II.2.1.1. Le conflit entre en acceptation et une autre :** est une situation dans laquelle un individu peut choisir entre deux ou plusieurs options qui conduisent à des résultats positifs (comme le fait de se prononcer sur deux offres d'emploi qui paraissent également séduisantes).

**II.2.1.2. Le conflit entre une chose à éviter et une autre :** est une situation dans laquelle un individu doit choisir entre deux ou plusieurs options qui auront, toutes, des résultats négatifs (comme la menace d'une rétrogradation ou un surcroît de déplacement au sud).

**II.2.1.3. Le conflit entre une acceptation et une chose à éviter :** est une situation dans laquelle un individu doit décider de faire ou de ne pas faire une chose qui aura des résultats simultanément positifs et négatifs (comme le fait d'accepter l'offre d'un emploi séduisant dans un endroit déplaisant).

Nos décisions quotidiennes impliquent souvent la résolution des conflits d'objectifs intrapersonnels et de conflits entre une acceptation et une chose à éviter. L'intensité d'un conflit intrapersonnel augmente généralement dans les conditions<sup>2</sup>suivantes :

-Il y a plusieurs, voire beaucoup de possibilités d'actions pour régler le conflit.

-les conséquences positives et négatives des possibilités d'action sont perçues comme à peu près égales.

-La source du conflit est perçue comme importante aux yeux du décideur.

**II.2.1.4. La discordance cognitive :** Il y a discordance cognitive<sup>3</sup> quand les individus admettent que leurs pensées, attitudes, valeurs et/ou comportements sont contradictoires. Il est généralement angoissant et désagréable pour quelqu'un d'admettre qu'il existe chez lui des incompatibilités importantes.

Arrivé à un certain degré, le malaise pousse généralement l'intéressé à réduire l'ampleur des incompatibilités (la discordance) et à rétablir l'équilibre. En bref, cet équilibre peut être atteint :

<sup>1</sup> FUSRER, (M) : **le conflit dans l'entreprise**, Edition ESF, Québec, 1975, p.111.

<sup>2</sup> CHALVIN, (M.J) : **prévenir conflits et violence**, Edition Nathan, 1994, Paris, p.130.

<sup>3</sup> MARCH, (J.G) et SIMON (H.A) : **Les organisations problèmes psychosociologique**, Edition DUNOD, Paris, 1994, p.59.

-Par une modification des pensées, attitudes, valeurs et/ou comportements.

-Par un complément d'information au sujet de la question qui provoque la discordance.

Beaucoup de décisions personnelles importantes entraînent à la fois un conflit d'objectifs et un conflit cognitif. Certains experts pensent que plus le conflit d'objectifs est grand avant la décision, plus le choc cognitif sera violent, une fois la décision prise. Nous éprouvons un sentiment de dissonance après une prise de décision parce que nous savons que l'option choisie comporte des éléments négatifs (choses à éviter) et que l'option rejetée comprend des éléments positifs (motifs d'acceptation)

Ainsi, plus nous éprouvons de difficultés pour parvenir à la décision définitive, plus grand est notre besoin de justifier celle-ci après coup. Certaines discordances cognitives sont inévitables dans la vie. Sinon, notre propre monde intérieur et le monde extérieur tel que nous l'interprétons seraient en parfaite harmonie.

### **II.2.2. Le conflit interpersonnel :**

« Le conflit interpersonnel 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 comportement »<sup>1</sup>

#### **II.2.2.1. Les styles de comportement dans le règlement d'un conflit interpersonnel :**

Dans un conflit interpersonnel, les individus peuvent se comporter de cinq manières<sup>2</sup> différentes, au moins.

Ils sont présentés en fonction de la place qu'ils occupent dans deux dimensions : l'intérêt que l'on se porte à soi-même et l'intérêt que l'on porte à autrui. Votre désir de satisfaire vos propres intérêts dépend de la mesure dans laquelle vous faites preuve d'autorité lorsque vous poursuivez des buts personnels. Votre désir de satisfaire les intérêts d'autrui dépend de la mesure dans laquelle vous faites preuve d'un esprit de collaboration.

Votre désir de satisfaire les intérêts d'autrui dépend de la mesure dans laquelle vous faites preuve d'un esprit de collaboration.

Les cinq styles de comportement<sup>3</sup> dans le règlement des conflits interpersonnels représentent donc différentes combinaisons de manifestations d'autorité et de collaboration.

##### **II.2.2.1.1. Le style abstentionniste :**

Implique un comportement fondé sur une absence d'autorité et de coopération<sup>4</sup>. Les personnes qui utilisent ce style cherchent à demeurer en dehors des conflits, à éviter les désaccords ou à rester neutres. Cette démarche pourrait signifier que l'on a décidé de laisser le

<sup>1</sup> CHALVIN, (D) : **Tensions et conflits dans les relations personnelles. Comment en sortir ?**, Edition ESF, Québec, 1999, p.114.

<sup>2</sup>HELLRIEGEL, (D), SOCLUM, (J.W) et WOODMAN, (R.W), op.cit, p.505.

<sup>3</sup>CHALVIN, (D), op.cit, p.120.

<sup>4</sup> VEILLET, (F) : **Comment résoudre un conflit entre des employés**, Edition les affaires, Paris, 2002, p.38.

conflit se résoudre de lui même, ou bien encore que l'on éprouve de l'aversion pour tout ce qui provoque une tension et une frustration. Il peut arriver que l'abstention serve à minimiser la possibilité d'escalade d'un conflit.

Toutefois le fait de laisser de côté les questions importantes est souvent une cause de frustration pour autrui. Ceux qui ont recours à ce style de règlement d'un conflit sont souvent mal vus par les autres.

#### **II.2.2.1.2. Le style oppressif :**

Suppose un comportement autoritaire sans esprit de coopération. Au cours d'un conflit interpersonnel, il se traduit par une méthode dans laquelle d'un gagne ce que l'autre perd. Ceux qui utilisent ce style essaient d'atteindre leurs buts personnels sans se soucier d'autrui. Le style oppressif contient souvent des éléments de coercition et de domination. L'individu oppressif pense que si l'une des deux parties doit gagner, par voie de conséquence, l'autre doit perdre. Ce style permet parfois à l'individu d'atteindre ses buts personnels. De même que le style abstentionniste, l'oppression engendre souvent chez autrui une impression défavorable.

#### **II.2.2.1.3. Le style conciliant :**

Correspond à un comportement coopératif mais dépourvu d'autorité. La conciliation peut constituer un acte désintéressé, une stratégie à long terme destinée à obtenir la coopération d'autrui, ou une simple soumission aux désirs des autres. Les personnes conciliantes sont généralement bien vues par les tiers qui les trouvent pourtant trop faible et soumises.

#### **II.2.2.1.4. Le style coopératif :**

Est un comportement fortement marqué par une volonté de confiance et de collaboration. Dans un conflit interpersonnel, il se manifeste par une démarche qui vise à ce que tout le monde gagne quelque chose à la solution du conflit.

Le style coopératif traduit un désir de rechercher la solution qui présente le maximum d'avantages mutuels.

Les personnes qui utilisent le style coopératif ont tendance à posséder les caractéristiques suivantes :

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

Les individus dotés d'un esprit coopératif sont considérés par autrui comme des gens dynamiques et ils font l'objet d'un jugement favorable.

### II.2.2.1.5. Le style fondé sur la recherche d'un compromis :

Révèle un comportement microopératif mi-autoritaire. Ce style se fonde sur le donnant-donnant et suppose généralement une négociation et une série de concessions. Le compromis est couramment utilisé et largement admis comme moyen de résoudre un conflit. Ceux qui cherchent des compromis avec autrui ont tendance à être regardés d'un œil favorable.

Parmi les diverses raisons qui permettent de juger favorablement ceux qui pratiquent ce style, citons notamment celles-ci :

- Leur attitude peut être considérée, au premier abord, comme le signe d'une volonté de coopération- « un geste fait à l'égard »- de l'autre partie- même s'il s'agit en partie d'un « geste de retenue ».
- Elle peut également passer pour une démarche pragmatique en matière de gestion des conflits.
- Elle peut contribuer au maintien de bonnes relations dans le futur.

Il ressort d'une étude que les individus favorables à ce style considèrent que la recherche d'un compromis permet de suggérer une solution (n'avoir aucune solution à proposer est un signe de faiblesse), et qu'il faut faire preuve d'une certaine force de caractère pour admettre l'importance des idées d'autrui. Derrière ces deux idées, se dissimule implicitement l'idée que l'on « fait preuve de complaisance envers soi-même ». (C'est-à-dire d'une certaine faiblesse) en se cramponnant à son propre point de vue puisque cela empêche d'admettre la légitimité des idées d'autrui.

Toutefois, les individus qui manifestent une forte préférence pour le style oppressif considèrent que le principal avantage du compromis est d'apporter une solution rapide au conflit. Ces mêmes individus pensent que des réactions initialement positives vis-à-vis du compromis peuvent faire place à des doutes quant à la justesse du résultat ; l'égalité des concessions consenties par chaque partie et les motifs ainsi que l'honnêteté de l'autre partie.

Comparé au style fondé sur la coopération, celui qui se trouve axé sur le compromis ne recherche pas à maximiser la satisfaction commune. Le compromis vise plutôt à satisfaire modérément chaque partie et seulement d'une manière partielle.<sup>1</sup>

### II.2.2.2. Les composantes du conflit interpersonnel<sup>2</sup> :

Nous représentons le conflit interpersonnel par trois composantes :

#### II.2.2.2.1. L'objet du conflit :

Dans le milieu de travail, l'objet du conflit interpersonnel concerne la tâche elle-même ou le processus selon lequel la tâche est réalisée. Toutes les idées 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

<sup>1</sup> CALVE, (J) : **pour en finir avec les conflits de travail**, in revue affaires, N°12, Décembre 1999.

<sup>2</sup> CORMIER, (S) : Op.cit, P.10-11.

processus dégénèrent plus facilement en conflit personnalisée que les conflits davantage centrés sur la tâche elle-même ; en effet, les conflits liés aux processus touchent plus directement les habiletés et les styles personnels de communication ainsi que les relations de pouvoir.

#### **II.2.2.2.2. Le pouvoir :**

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

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

Sous cet angle, le pouvoir est vu comme une disposition personnelle impliquant que chaque personne est entièrement responsable de l'atteinte de ses objectifs. Le pouvoir alors n'apparaît pas comme une fin en soi, mais comme un processus conduisant à l'obtention de résultats valorisées. Par conséquent, la première étape sur la route du pouvoir personnel consiste à savoir précisément ce que l'on veut. Un deuxième élément du pouvoir personnel implique que l'exercice efficace du pouvoir n'est disponible que si l'on possède une connaissance juste de l'environnement. Personne n'a le pouvoir de transformer la réalité du moment, pas plus que celui de changer les autres. Par exemple, chercher les moyens d'interagir efficacement avec un patron très susceptible est fructueux que de tenter que le changer.

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

Le pouvoir est fondamental 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.

#### **II.2.2.2.3. L'émotion<sup>1</sup> :**

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'attraction réciproque qu'à l'antipathie. Il arrive, assez souvent, que d'anciens bons amis soient, à présent, des ennemis irréductibles. Par ailleurs, quand deux personnes sont incapables de régler le différend qui les oppose, elles deviennent hostiles à tout ce que fait l'autre, ce qui les amène à croire que c'est sa personnalité qui est insupportable.

---

<sup>1</sup> Ibid., P.13.

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.

**\*Les découvertes quant aux styles de gestion des conflits interpersonnels :**

Un certain nombre d'études ont été faites sur l'utilisation des différents styles de gestion des conflits interpersonnels. L'esprit de coopération semble être plus répandu :

- Chez les managers qui réussissent le mieux, plutôt que chez les autres.
- Dans les organisations qui affichent une forte productivité plutôt que dans celles dont la productivité est faible ou moyennes.

De plus, comme l'on montré plusieurs études, on a tendance à penser que l'esprit de coopération s'accompagne d'une aptitude à utiliser les conflits de manière constructive. En fin de compte, une attitude de coopération semble susciter des sentiments positifs chez autrui, de même qu'une auto-évaluation favorable des performances et capacités de chacun.

A l'inverse de l'esprit de coopération, le style oppressif ou le style abstentionniste semblent produire des effets négatifs. On a tendance à penser que l'un et l'autre font un usage moins constructif du conflit, engendrent des sentiments négatifs chez autrui et des auto-évaluations défavorables de la performance et des capacités de chacun. Les effets produits par l'esprit de conciliation et l'esprit de compromis semblent mitigés.

Une des études faites indique qu'une attitude conciliante semblait engendrer des sentiments positifs chez autrui. Mais le même échantillon n'évaluait guère favorablement la performance et les capacités des personnes qui pratiquent le style de la conciliation. L'usage du compromis entraîne généralement des sentiments positifs chez autrui.

**II.2.3. Le conflit intragroupe :**

« Un groupe est plus grand que la somme des individus qui le composent, et différent de cette somme. De même le conflit intragroupe implique davantage qu'une somme de conflits intrapersonnels et interpersonnels. Le conflit intragroupe désigne les heurts qui se produisent entre tous les membres d'un groupe, ou certains d'entre eux, et il affecte souvent le fonctionnement du groupe et les résultats obtenus par celui-ci ».<sup>1</sup>

La nature de la tâche assignée ainsi que les processus relationnels et émotionnels qui se déroulent au sein du groupe déterminent les causes du conflit intragroupe ou la manière dont celui-ci se résout. Les entreprises familiales peuvent être tout particulièrement exposées à de sérieux conflits intragroupes et d'autres sortes de conflits. Ces conflits se manifestent de la façon la plus évidente quand le propriétaire-fondateur approche de la retraite, se retire ou décède.

<sup>1</sup>HELLRIEGEL, (D), SOCLUM, (J.W) et WOODMAN, (R.W), op.cit, p.507.

### II.2.4. Le conflit intergroupe :

Le conflit intergroupe<sup>1</sup> comprend des désaccords et des heurts qui surviennent entre deux ou plusieurs groupes.

Le type de conflits intergroupes le plus connu du public, en ce qui concerne les organisations, est celui qui se produit souvent dans les relations entre les syndicats et la direction. Les conflits de ce genre sont parfois extrêmement intenses, interminables et coûteux pour tous les intéressés. Dans des conditions de concurrence acharnée et de conflit, les groupes adoptent des attitudes et entretiennent entre eux des relations qui se caractérisent souvent par la méfiance ; la rigidité, des comportements oppressifs, l'autre étant perçu comme un ennemi, soucieux de ses seuls intérêts, fermé au dialogue.

#### II.2.4.1. Les causes des conflits intergroupes<sup>2</sup> :

##### II.2.4.1.1. Les buts :

Lorsque les buts sont identiques à deux groupes distincts ou lorsque les buts de deux ou plusieurs groupes sont perçus comme inaccessibles ou incompatibles, il y a possibilité de conflit ou encore de mauvaise coordination entre les équipe de travail.

##### II.2.4.1.2. L'incertitude :

Signifie essentiellement la difficulté à prédire le comportement de d'autre groupe, ce qui confère à ce dernier un certain pouvoir. Ce peut être le cas notamment d'une négociation. L'incertitude peut se manifester quand un groupe ne comprend pas de quelle façon les composantes de son environnement peuvent changer.

C'est à la fois l'incertitude qui peut être source de conflit comme l'inégalité des rapports de pouvoir qui peuvent en découler et qui placent des groupes en situation de tension. Surtout si cette inégalité est mal perçue de par les traitements inéquitables des personnes et des groupes.

##### II.2.4.1.3. La capacité de substitution<sup>3</sup> :

C'est l'aptitude qu'a un groupe à obtenir des produits et services d'une autre source, en substitution à la source initial et habituelle. C'est la rareté des produits ou services détenus par le groupe qui fera son pouvoir et pourra être source de tensions pour les autres groupes.

##### II.2.4.1.4. La relation avec la tâche :

C'est dans le cas d'une interdépendance de groupes par rapport à une tâche donnée que peut se manifester (ou non) la collaboration, l'intégration et la prise de décisions mutuelles, afin d'atteindre l'objectif visé en commun. Il est alors nécessaire de maintenir une certaine marge

<sup>1</sup> SIMMEL, (G) : **le conflit**, Circé, Paris, 1992, p.109.

<sup>2</sup> MARSAN, (C) : op.cit, p.124.

<sup>3</sup> Ibid., p.125.

de manœuvre pour chacun des groupes et que chacun puisse influencer les autres pour que la collaboration fonctionne et se maintienne.

#### **II.2.4.1.5. La résolution de problème :**

Il s'agit de la divergence entre deux ou plusieurs groupes à propos d'un problème à résoudre. Dans toute situation de groupe, dès lors qu'un thème est débattu, différents points de vue peuvent être émis qui peuvent conduire à des divergences. Alors le groupe devient un lieu privilégié d'expressions d'une pluralité d'opinions et d'arguments mais ces échanges de points de vue peuvent engendrer des conflits sociocognitifs. Ce problème est accru dès l'instant que plusieurs groupes sont en jeu. Un conflit sociocognitif peut engendrer un conflit interpersonnel, intergroupe ou social.

#### **II.2.4.1.6. Le partage des ressources :**

C'est la poursuite et la réalisation d'objectifs différents mais nécessitant les mêmes ressources matérielles, financières et humaines qui placent les groupes dans des situations de compétition. L'accès différenciés aux mêmes ressources accentue la rivalité entre les groupes et augmente les tensions. En effet, plus un groupe dispose de certaines ressources et moins les autres en ont à disposition.

#### **II.2.4.1.7. Les attitudes<sup>1</sup> :**

Représentent les sentiments et les pensées que les membres de deux ou plusieurs groupes ont, les uns vis-à-vis des autres. La nature des relations déterminera le caractère de compétition, de conflit ou de coopération entre les groupes. Les attitudes des groupes sont soumises à la fois à l'influence du manager comme à la responsabilité du groupe lui-même.

#### **II.2.5. Le conflit intraorganisationnel :**

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 est structurée, et dont l'autorité officielle est répartie. Il y a quatre types principaux de conflits internes à l'organisation :

- ✓ Le conflit vertical.
- ✓ Le conflit horizontal.
- ✓ Le conflit entre le personnel de l'atelier et celui des bureaux.
- ✓ Le conflit relatif aux rôles.

Ces types de conflit – particulièrement le conflit relatif aux rôles- peuvent se chevaucher, mais chacun d'entre eux présente certaines caractéristiques distinctes. De plus, ils se situent souvent à l'un (ou à plusieurs) des niveaux examinés précédemment en matière de conflits : intrapersonnel, interpersonnel, intragroupe et intergroupes.

---

<sup>1</sup> MARSAN, (C) : op.cit, p.126.

**II.2.5.1. Le conflit vertical :**

Le conflit vertical découle des heurts qui surviennent entre différents niveaux d'une organisation.

Les conflits verticaux surviennent souvent lorsque des supérieurs tentent de diriger trop étroitement leurs subordonnés, lesquels opposent une résistance à cette domination. Ceux-ci résistent notamment quand ils estiment que la domination exercée sur eux réduit beaucoup trop la latitude dont ils ont besoin pour remplir leur mission.

Des conflits verticaux peuvent aussi surgir en raison d'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 (conflits cognitif).<sup>1</sup>

**II.2.5.2. Le conflit horizontal :**

Le conflit horizontal concerne les heurts qui se produisent à un même niveau de la hiérarchie dans une organisation. Le conflit horizontal surgit principalement quand chaque département s'acharne à poursuivre ses seuls objectifs, sans se préoccuper des conséquences que cela entraîne pour les autres départements.

Quand ces objectifs sont incompatibles avec ceux des autres départements, cela provoque un conflit d'objectifs. Un conflit peut également se produire quand les employés appartenant à différents départements adoptent des attitudes contradictoires.

**II.2.5.3. Le conflit entre le personnel de l'atelier et celui des bureaux :**

La plupart des organisations ont des services bureaucratiques qui apportent leur concours aux services de production. Les managers de la production sont généralement responsables de certaines opérations qui créent une partie ou la totalité des biens et services produits par la firme. Les managers des services bureaucratiques sont généralement chargés de les conseiller et de surveiller le déroulement des opérations qui exigent une connaissance technique spécialisée.

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 jeunes 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.

Les responsables de la production ont souvent l'impression que ceux des bureaux empiètent sur des domaines où s'exerce leur autorité légitime. Tel est le cas quand les bureaux dictent aux ateliers les méthodes à adopter et surveillent en partie l'usage des ressources affectées à la

---

<sup>1</sup>LICETTE, (C) : **savoir gérer un conflit**, Paris, 2008, p.63.

production. Par exemple, dans de nombreuses organisations qui produisent des produits manufacturés, les ingénieurs précisent comment chaque produit doit être fabriqué et quels matériaux il faut utiliser. Mais en même temps, ce sont les managers de l'atelier qui sont tenus pour responsables de la production. Ces derniers peuvent entrer en conflit avec les ingénieurs quand ils croient percevoir que les bureaux veulent régenter l'exécution des tâches de production. Les responsables des ateliers considèrent souvent que ceux des bureaux réduisent la marge d'autorité qui leur revient sur les ouvriers bien que leur responsabilité en matière de production demeure inchangée ; ils attribuent ainsi à l'intervention des bureaux le fait que leur autorité est moins grande que leurs responsabilités, telles qu'ils les perçoivent.

#### **II.2.5.4. Le conflit relatif aux rôles:**

Tenir un rôle c'est accomplir un ensemble de tâches que d'autres s'attendent à vous voir exécuter dans l'exercice d'une fonction.

Le conflit relatif aux rôles 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 incompatible entre eux. La personne visée régira en adoptant certains comportements, qui, dans l'avenir, serviront de données pour les pourvoyeurs de rôle.

Un groupe de pourvoyeurs de rôles est un ensemble de personnes chargées de distribuer les rôles et dont les messages affectent directement la personne visée.

Dans un groupe de pourvoyeurs de rôles, il peut y avoir le manager de l'employé, peut être le supérieur immédiat de ce manager et d'autres individus avec lesquels l'employé est appelé à travailler étroitement.

Aussi, un individu peut se trouver impliqué dans un conflit en raison de l'ambiguïté du rôle lui-même.

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.

De même que le conflit relatif aux rôles, l'ambiguïté du rôle, quand elle est grave, provoque souvent un certain stress et des réactions subséquentes.

### **II.3. Les principaux modes de gestion des conflits de travail :**

On ne peut pas dire qu'il y a une bonne méthode et une seule de gérer les conflits, valide en toutes circonstances.

« Le type de conflit soulevé, le contexte dans lequel il s'enracine, les jeux impliqués, le comportement et le pouvoir des parties, les limites de leur rationalité, l'interdépendance qui les lie, voilà autant d'éléments qui conditionnent l'attitude à adopter pour en arriver à une solution. Croire, par exemple, que tout conflit doit se régler par la collaboration, c'est se leurrer et s'exposer à de graves erreurs. Il existe des cas où la rupture est la meilleure des solutions. Prenons le cas du « mauvais » employé improductif et absentéiste, qui, de surcroît,

harcèle ses collègues. Peut être que le congédiement qui est une forme d'élimination est, dans l'intérêt de tous, la solution apparemment idéale. Mais si on pense que ce même employé a des chances de s'amender, la collaboration est peut-être alors, la meilleure des solutions »<sup>1</sup>

Ainsi, on peut voir la gestion des conflits selon un spectre allant de la collaboration à l'élimination en passant par la négociation<sup>2</sup>. Parfois même, un conflit peut comporter divers ingrédients dont certains se prêtent à la collaboration et d'autre à la confrontation.

D'ailleurs le domaine des relations professionnelles est bondé de ces exemples. Pensons simplement à la négociation d'une convention collective. N'y a-t-il pas des éléments distributifs et intégratifs ?

Ainsi, pour illustrer ces propos, les facteurs concernant la santé et sécurité se prêtent très bien à la collaboration puisque les deux parties, pour des raisons humanitaires aussi bien qu'économiques, ont le plus souvent intérêt à éviter les accidents de travail et les maladies professionnelles. Par contre, les clauses salariales contenues dans cette même convention sont de nature éminemment distributive et se règlent la plupart du temps par une épreuve de force.

Plusieurs modèles ont été élaborés pour cerner la réalité des conflits. Ces modèles ont étudié tantôt la structure des conflits et tantôt le processus. Le plus élaboré et le plus utile demeure celui de Thomas, où cinq grands types de comportement sont adoptés en situation conflictuelle : l'évitement, l'accommodation, le compromis, la confrontation et la collaboration. Ces comportements s'expriment en fonction du désir qu'une partie a de satisfaire ses propres intérêts versus de satisfaire les intérêts de l'autre.

Nous allons discuter de chacun de ces comportements. Cependant avant d'aller plus avant, il est bon de mentionner qu'en situation conflictuelle, trois enjeux distincts doivent être pris en considération.

Chaque épisode sème les germes du prochain. En ce sens, le processus que l'on choisit donne des indications pour le prochain épisode. Ayant des considérations à l'esprit, regardons les différents comportements.<sup>3</sup>

### II.3.1. L'évitement :

Il y a certaines personnes qui, par tempérament, refusent de s'engager ou de s'impliquer dans un conflit. De même, quel que soit notre caractère ou nos habitudes, il se présente des situations où, pour différentes considérations tactiques, émotives ou autres, il apparaît préférable de se tenir à l'écart du conflit. Dans ce cas, on dit qu'une partie adopte un comportement d'évitement. L'évitement est caractérisé par une absence d'implication dans une situation conflictuelle. C'est un refus stratégique ou non, de s'engager. Ce comportement se manifeste essentiellement de deux façons soit par l'inaction ou encore par le retrait.

<sup>1</sup>LICETTE, (C) : op.cit, p.102.

<sup>2</sup> MONROY, (M) et FOURIER (A) : **Figures du conflit, une analyse systématique des situations conflictuelles**, Paris, 1997, p.102.

<sup>3</sup> ARMAND, (D), op.cit, p.375-376.

En rapport à cette question, il y a lieu de considérer son pouvoir réel. L'absence ou le plus souvent l'insuffisance de pouvoir peut faire en sorte de rendre évident l'inutilité de l'implication dans un conflit compte tenu des résultats probables. Par exemple, il peut être préférable pour un employé subalterne d'éviter d'entrer en conflit avec son directeur général compte tenu du déséquilibre de la relation de pouvoir entre ces deux parties.

Il arrive également des situations où on a l'impression que le temps va arranger les choses, que le problème va se résoudre de lui-même. Sauf que pour le plaisir de s'impliquer dans un conflit, qui est réel pour plusieurs, quelle autre raison y aurait-il à s'y engager ?

La présence d'alternatives<sup>1</sup> est également une raison d'éviter le conflit. Par exemple, on peut trouver inutile de s'engager dans un conflit avec son employeur, sur, disons une question salariale lorsqu'on dispose d'une autre offre d'emploi.

Ce serait le cas où pour un contrat ponctuel, l'on négocierait un contrat avec un client représentant plus de la moitié de notre chiffre d'affaires habituel.

Certaines personnes évitent également le conflit simplement parce qu'elles refusent de voir le problème. Il va sans dire que, dans ce cas, l'évitement n'est peut être pas la réponse la plus adéquate pour obtenir des résultats satisfaisants. Reste que ce phénomène s'observe souvent dans la réalité. Pour beaucoup, faire face au conflit est psychologiquement difficile et coûteux et ils souhaitent l'éviter autant que possible.

Soulignons enfin qu'un avantage de l'évitement est qu'il constitue une action unilatérale et qu'il ne nécessite pas l'accord de l'autre partie, ce qui n'est pas le cas, pour la collaboration.

Par ailleurs, d'une façon stratégique, l'évitement peut permettre de gagner du temps pour, par exemple, obtenir des ressources, cumuler du pouvoir ou encore rechercher d'autres alternatives. Cependant, il est indéniable qu'avec l'évitement nos intérêts ne sont pas satisfaits. Certes on économise du temps et de l'énergie, il demeure néanmoins qu'une certaine frustration peut persister et aussi un manque d'estime de soi et de fierté.

### II.3.2. L'accommodation<sup>2</sup> :

L'accommodement représente le plus haut degré de prise en considération des désirs et attentes de l'autre. Cette approche ne tient compte ni des attentes ni des sentiments de la personne qui recherche l'harmonie.

Ceux qui ont recours à l'accommodement de manière intensive le font pour préserver la relation. Ce sont habituellement des personnes pour qui les aspects relationnels sont beaucoup plus importants que la tâche. Le risque inhérent au recours intempestif à l'accommodement est de trop sacrifier des aspects importants du Soi au profit de la relation. Lerner (1985) parle, dans ce cas, de « *de-selfing* ».

<sup>1</sup> DOUVILLE, (M.J) : **la gestion des conflits au travail**, Edition le soleil, Paris, 2004, p.16.

<sup>2</sup> CORMIER, (S) : Op.cit, P.67.

S'éloigner de Soi signifie qu'un trop grand nombre de ses valeurs, attentes, désirs et préférences sont mises en veilleuse pour sauvegarder une relation qui est, généralement, très exigeante et peu valorisante.

L'accommodation ou la résignation se manifeste par le désir de satisfaire les intérêts de l'autre et ce, même au détriment de ses propres besoins.

L'employeur demande, par exemple, d'effectuer du temps supplémentaire à un employé à un moment tout à fait inopportun pour cet employé. Celui-ci peut contester la décision, refuser d'obtempérer à l'ordre tout comme il peut se résigner et obéir simplement à la consigne.

A quel moment et sous quelles conditions, l'accommodation est-elle une réponse adéquate ? Plusieurs des éléments mentionnés précédemment peuvent être repris ici.

Ainsi, l'absence de pouvoir ou de ressources pour faire face à l'opposant sont certes à prendre en considération.

De même, l'importance de l'enjeu tout comme la présence d'alternatives ne peut pas être ignorées.

Comme dans le cas précédent, la qualité de la relation à préserver est un facteur explicatif de l'adoption d'une stratégie d'accommodation. A cet égard, la nécessité d'acheter une relation d'agir pour plaire est souvent des raisons qui militent en faveur de ce comportement.

Par ailleurs, stratégiquement, l'accommodation peut certainement servir de monnaie d'échanges en vue d'une prochaine demande ou d'une prochaine situation conflictuelle.

### **II.3.3. Confrontation :**

« La confrontation, c'est d'abord et avant tout le désir d'obtenir gain de cause, de satisfaire ses intérêts dans une situation conflictuelle et ce, envers ou en dépit des intérêts de l'autre ».

La confrontation s'exprime de différentes manières et englobe diverses tactiques incluant l'argumentation, les promesses, les menaces, l'engagement irrévocable, la manipulation et l'utilisation de la force physique ou morale. Commentons brièvement chacun de ces éléments.

Par l'argumentation, il s'agit de convaincre l'autre des conséquences de sa position et au contraire des bénéfices de la nôtre. Ses avantages sont évidents : les coûts sont généralement minimes, les conséquences négatives peu nombreuses. C'est somme toute, une façon forte et civilisée de confronter pour obtenir gain de cause ? Cependant, il est difficile de convaincre quelqu'un qui est persuadé du bien fondé de sa propre position et de le faire adapter à la notre.

Pour ce qui est des promesses, encore ici les coûts sont souvent négligeables si l'autre ne se range pas derrière notre position.

On promet en échange d'une adhésion. Or le refus d'adhérer nous libère de nos promesses. On revient à la position de départ.

Par ailleurs, il faut prendre en considération le coût des promesses. Le rapport coûts/bénéfices doit être analysé. Cependant, il est parfois difficile d'évaluer l'ampleur des promesses nécessaires pour atteindre ses objectifs.

En matière de conflit, les promesses offrent aussi l'avantage de la possibilité de créer un lien de réciprocité. A la rigueur, on peut même parler d'un sentiment d'une certaine équité. Si l'accord est conclu, tout ne revient pas à un gagnant. Pour le long terme, les promesses peuvent permettre d'entretenir la relation, de maintenir un certain climat positif contrairement aux menaces. Bien évidemment, une condition impérative d'efficacité réside dans la crédibilité de celui qui promet. L'absence de crédibilité ou pire, les promesses non tenues, procurent tout l'effet contraire de celui recherché.

Avec les promesses, il faut également porter attention à l'accoutumance. Une partie au conflit peut développer une habitude aux promesses et ne réagir qu'à cette condition. En ce qui a trait aux menaces, on monte d'un degré dans le conflit. Ce sont les intentions réelles ou simulées de porter un coup en absence d'un accord selon les termes et conditions de la partie menaçante. On rejoint les promesses mais d'une façon négative.

L'avantage des menaces est que leurs coûts sont peu élevés si elles atteignent leurs objectifs. A cet égard, on peut craindre que plus celles-ci seront mises à exécution, plus leur pouvoir risque de s'éroder. Souvent alors, la situation nécessite une menace plus grande pour atteindre les mêmes objectifs. La menace peut aussi correspondre à un sens de la justice. Dans un milieu de travail, par exemple, la menace de mesures disciplinaires dans le cas d'infraction, peut non seulement contraindre l'autre partie à adopter le comportement désiré mais aussi donner à l'ensemble des employés ce sentiment de justice.

A l'opposé toutefois, les menaces soulèvent généralement de l'hostilité. Elles peuvent engendrer de la réciprocité et provoquer l'escalade. Aussi, il y a souvent un coût associé à l'exécution de la menace tout comme il y en a un à la non exécution dans le cas où elle aurait dû être exécutée. Le principal coût en est un de perte de crédibilité et d'image de faiblesse pour le futur.

L'engagement irrévocable peut être une tactique très payante en conflit mais aussi très risquée. Grouper ses ponts de façon à rendre tout retour en arrière impossible donne de la force à sa position. Mais par le fait même, l'on accroît considérablement les risques. Un engagement irrévocable place l'autre pratiquement devant la position du tout ou rien ou du rien pour les deux parties si toutes deux décident de pousser la même logique. L'illustration qui est souvent donnée est celle des deux automobilistes qui, allant à pleine vitesse sur une même voie, mais en direction opposée, décident respectivement qu'ils ne bifurqueront pas. La conduite des deux laisse croire à l'autre au sérieux de la situation. Mais si personne ne plie, le résultat est catastrophique. Aussi est-il conseillé d'utiliser cette tactique de l'engagement irrévocable avec toute la précaution requise.

« Bien que la littérature aborde peu ce sujet et que peu de personnes osent en discuter ouvertement, il est assez clair que la manipulation est largement utilisée en conflit comme en toute situation de vie. Il n'est peut-être pas socialement acceptable d'admettre le bien fondé de

cette approche, cela ne correspond probablement pas aux critères de la rectitude politique d'en admettre les mérites, il n'en reste pas moins que la manipulation demeure pratique courante. Pour s'en convaincre, il suffit de penser aux conflits familiaux entre parents et enfants »<sup>1</sup>.

Toute personne qui observe de telles scènes, réalise pertinemment l'abondante utilisation réciproque de ces manœuvres.

Si la manipulation est si largement utilisée, c'est qu'elle a ses mérites. Quels sont-ils alors? Il faut comprendre qu'en confrontation, la manipulation est souvent la seule ressource qui reste. Une partie a peu des pouvoirs, conséquemment elle ne peut faire de promesses et encore moins de menaces ; les mesures coercitives sont hors de portée, elle ne veut et ne peut s'engager d'une façon irrévocable ; sa puissance d'argumentation est limitée ; pourtant l'enjeu la tient à cœur. N'est-il pas logique dans ce cas de songer à avoir recours à la manipulation, d'autant plus que les coûts qui y sont attachés sont peu élevés ?

Toutefois, advenant la découverte des tactiques les conséquences peuvent être importantes. C'est d'abord toute la crédibilité qui risque d'être à tout jamais minée. Or s'il est long de bâtir une crédibilité, la perte est rapide, quasi instantanée. C'est ensuite, comme conséquence logique, la relation même qui risque de s'envenimer davantage.

#### **II.3.3.1. L'avantage de la confrontation<sup>2</sup> :**

Quoiqu'elle ait également les siens, la confrontation réduit sensiblement les coûts générés par le conflit. Elle consomme beaucoup moins de temps et d'énergie. Elle n'affecte que très faiblement la qualité des activités, la motivation, les relations et l'ambiance. Elle ne provoque donc pas ou peu de perte d'engagement. Seule la frustration reste.

Les gains vis-à-vis du conflit sont donc énormes pour le système, pour les participants comme pour l'autorité qui a tout intérêt à la promouvoir.

#### **II.3.4. Collaboration :**

Collaborer, c'est avant tout exprimer sa volonté de satisfaire ses intérêts et ceux des autres parties au conflit ainsi que de combler les besoins de tous. C'est en quelque sorte la préoccupation d'un gain mutuel.

Il va de soi, et la littérature en traite abondamment, que la collaboration est, d'une façon générale, le mode de plus approprié de gestion des conflits. Cependant, elle a aussi ses inconvénients.<sup>3</sup>

Parmi ceux-ci, mentionnons qu'elle peut consommer du temps et de l'énergie. On n'établit pas une collaboration rapidement. C'est un processus qui requiert des efforts et qui nécessite parfois de longs délais. Quand on a le pouvoir et toutes les ressources requises, il peut être

<sup>1</sup> ARMAND, (D), op.cit, p.382.

<sup>2</sup> FEISTHAMMEL, (D), ISASA, (C) et MASSOT, (P) : **Maitriser les conflits**, Edition d'organisation, Paris, 2007, p.34-35.

<sup>3</sup> GHISLAINE, (G) : **Les conflits organisationnels : Restez maître du jeu**, Yvon Blais, Paris, 2008, p.235.

tentant et certainement plus expéditif de confronter plutôt que d'amorcer une collaboration qui va nous forcer à explorer les besoins de l'autre et à en tenir compte.

Collaborer implique aussi ouvrir son jeu, mettre les cartes sur table. Or si toutes les parties n'ont pas cette attitude, la partie collaboratrice peut devenir vulnérable, du moins à court terme. Lorsqu'on a étalé son jeu, les positions de repli sont moindres. L'autre peut en profiter. L'on s'ouvre ainsi à l'exploitation de sa bonne foi par un adversaire qui en tirera avantage impitoyablement s'il n'adopte pas lui-même une attitude de même nature.

### **II.3.5. Le compromis et la négociation :**

Dans la plupart des situations, les conflits se résolvent par une certaine forme de compromis<sup>1</sup> où chacun gagne quelque chose mais aussi perd plus ou moins. Pour reprendre un exemple, l'achat d'une maison ou d'une automobile se règle à un prix situé quelque part entre l'offre de l'acheteur et les espoirs du vendeur. La convention collective est souvent l'expression d'un compromis entre les positions patronales et syndicales. Même le temps et le lieu des vacances est souvent le fruit d'un compromis entre conjoints ou, plus complexe, entre tous les membres de la famille. Dans le milieu de travail, régulièrement chaque travailleur doit faire des compromis quelque soit l'emploi qu'il occupe. Entre le compromis sur le prix des fournitures et des délais de livraison et les compromis sur la vente des produits finis, les opérations et les nombreux gestes quotidiens sont régulièrement le fruit de compromis et l'on aura compris le résultat de négociations.

S'il est vrai, en effet, que nous passons une grande partie de notre vie à gérer des conflits, force est de constater que la négociation<sup>2</sup> demeure le mode privilégié par la plupart des individus pour gérer ces conflits de toute sorte. On négocie avec son employeur pour obtenir une augmentation. On négocie avec son concessionnaire pour l'achat d'une automobile. On négocie aussi avec ses enfants pour l'utilisation de l'ordinateur familial aussi bien que pour obtenir une aide quelconque.

Bref, on négocie régulièrement sinon presque continuellement. Et il va sans dire que dans certaines sociétés et dans certaines cultures la négociation est pratiquée avec encore plus d'ardeur. Qui est allé, par exemple en Afrique, s'est rapidement rendu compte que la négociation est pratiquement un mode de vie. Dans ces pays on négocie pour tout et pour rien, et avec quelle aisance.

La négociation implique une tension<sup>3</sup> entre la confrontation (nous voulons obtenir ce que nous souhaitons) et la coopération (nous ne pouvons l'obtenir qu'en donnant à l'autre au moins une partie de ce qu'il veut). Elle comporte donc la gestion du processus et notamment des concessions et un mélange de stratégies et tactiques conflictuelles et intégratives.

<sup>1</sup> SOLANGE, (C), op.cit, p.115.

<sup>2</sup> LOUIS, (G) : **négociation et résolution de conflits**, organisation EDS, Paris, 2001, p.106.

<sup>3</sup> FISCHER, (R.U) : **comment réussir une négociation ?** , Edition le seuil, Paris, 2005, p.15.

### II.3.6. Le partage<sup>1</sup> :

C'est mode résolution plus avancé que la négociation. Les protagonistes sont d'emblée solidaires des besoins de leur partenaire, même que les intérêts sont divergentes.

La pérennité de la relation passant au premier plan pour chacun des protagonistes, la satisfaction des besoins de l'autre est au moins aussi importante que la sienne. On partage spontanément les problèmes, les besoins et les solutions.

On recherche donc une solution équitable où les deux partenaires seront gagnants, ou contents de faire un don à l'autre.

En clair, cela signifie que, contrairement à la négociation, ni l'un ni l'autre n'ont besoin de défendre leurs intérêts : l'autre s'en préoccupe autant que des seins propres.

Les modalités possibles du partage sont à la fois infiniment nombreuses dans leur composition et toujours assez simples dans leur inspiration :

- ✓ Connaitre les besoins, les craintes et les difficultés de l'autre,
- ✓ S'interroger sur la façon d'y répondre,
- ✓ Chercher toutes les occasions de satisfaire ses besoins et de lever ses craintes et ses difficultés,
- ✓ Etre attentif à ce qui se passe, à ce que ressent l'autre,
- ✓ Savoir par avance ce qu'on peut concéder,
- ✓ Hiérarchiser ses propres besoins,
- ✓ Pouvoir demander,
- ✓ Ne comptabiliser ni les couts ni les avantages.

Le partage est une démarche active qui traite les différents apparents comme des événements parmi d'autre dans la relation. Il est beaucoup plus créatif que les autres modes. Aux antipodes du conflit, ses avantages son considérables.

Malheureusement le partage ne se décrète pas. La coopération, la solidarité requièrent un minimum d'altruisme de la part des participants, et cela ne s'implante pas comme on pose un greffon, la raison seule est bien impuissante à les promouvoir. On peut parvenir à la longue à instaurer des modes de relation qui s'en approchent, mais à court terme ou pendant le déroulement d'un conflit, c'est tout simplement impossible.

Cependant, chaque fois que l'autorité parvient à favoriser son expression, le partage montre des avantages encore supérieurs à la négociation. Les protagonistes gèrent par eux-mêmes les différents et garantissant le meilleur fonctionnement possible du système.

Dans ce mode de gestion, l'autorité n'a plus à intervenir sur les différends : son rôle consiste seulement à créer et à entretenir sur les conditions de ce type de relation au sein du système.

Le conflit est inévitable dans la vie d'une organisation, mais il ne faut pas qu'il ait des conséquences dévastatrices pour celle-ci.

<sup>1</sup> FEISTHAMMEL, (D), ISASA, (C) et MASSOT, (P) : Op.cit, P.49-50-51.

En matière des conflits et particulièrement les conflits de 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 d'un conflit au sens où il serait possible de le maîtriser, dans ses déterminations et ses origines multiples d'une part, et dans ses manifestations d'autre part, en l'éradiquant une fois pour toutes.

Selon la manière dont le conflit est réglé, ses effets négatifs peuvent être minimisés et des effets positifs peuvent en résulter. La gestion efficace d'un conflit se fonde, en partie, sur une bonne compréhension des différentes façons dont le conflit survient et dont on peut le résoudre.

#### **II.4. Le rôle d'un coach dans une situation conflictuelle :**

La particularité du coaching est de développer les capacités propres à chacun à gérer les conflits et à devenir plus autonome.

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

##### **II.4.1. Définition :**

Le coaching<sup>1</sup> est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels.

##### **II.4.2. L'intervention du coach pour gérer et réguler un conflit<sup>2</sup> :**

###### **II.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. Ils sont même utiles, nous en avons besoin pour être reconnus « Je suis là ! »

###### **II.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. Un proverbe dit qu'il est difficile de trouver un chat noir dans une pièce sombre, surtout quand il n'y est pas ! Il faut un engagement de tous vers la

---

<sup>1</sup> MARC, (A), DAUDIN, (L) et NAYARADOU, (G) : **le coaching, nouvelles pratiques, nouveaux moyens, mémoire de licence en sciences et techniques de l'information**, Ecole de coaching de gestion, Canada, 2006, P.05.

<sup>2</sup> <http://www.coachfederation.fr>. (Publié le 15/08/2015 consulté le 20/08/2015 à 9 :00).

recherche d'une solution. Le coach devra également 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.

Reconnaître un conflit et déclarer sa volonté de vouloir le régler, c'est déjà un bon chemin de fait vers la résolution.

Appliquer à soi-même cette méthode et l'obtenir également de l'autre peut permettre quelque fois de désamorcer la discorde annoncée.

#### **II.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.

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

L'étude des divers cadres de référence et la mise à plat des représentations permettront de traiter la part des malentendus du conflit et de ne garder que l'essence même du désaccord.

#### **II.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.4.2.5. Les engagements :**

Le coach demandera aux parties des engagements contractuels sur la mise en œuvre d'actions et de comportements afin de faire vivre ce consensus qui vient tout juste de naître. Tels des parents, elles devront veiller à sa survie et à son bon développement.

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 feedbacks seront demandés sur le nouveau dialogue post-conflit.

#### **II.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-conflictuelles, 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 des 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.

Aller à l'affrontement, c'est s'engager sur un chemin inconnu. Il faut faire un véritable état des lieux de l'environnement, une évaluation de l'importance du problème, le degré d'implication de soi et de l'autre ainsi qu'une prévision des diverses conséquences possibles. Selon ces critères vous évalueriez les bénéfices ou les pertes, pour vous, les autres et l'environnement, d'engager ce conflit. N'oubliez jamais qu'un conflit doit plus construire que détruire.

Il faut souvent faire son deuil de problèmes volontairement non résolus au bénéfice d'un conflit destructeur évité.

Le conflit est inévitable dans la vie d'une organisation, mais il ne faut pas qu'il ait des conséquences dévastatrices pour celle-ci.

Selon la manière dont le conflit est réglé, ses effets négatifs peuvent être minimisés et des effets positifs peuvent en résulter. La gestion efficace d'un conflit se fonde, en partie, sur une bonne compréhension des différentes façons dont le conflit survient et dont on peut le résoudre.

Ce chapitre nous a donc permis de connaître c'est quoi un conflit de travail et leurs causes ainsi que les différents types des conflits avec les différents modes de résolution.

# Chapitre III

## Présentation de l'étude empirique

Ce chapitre représente l'organisme d'accueil « SAIDAL » en générale, son historique, ses unités, ses domaines d'activités, son organisation, en suite la présentation de l'une de ses unités « Usine al-Harrach » suivi par son organisation, dans une second section nous allons présenter la méthodologie de recherche adoptée pour tester les hypothèses formulés , ensuite une analyse des données de l'entretien et des données fournies par des dirigeants (et les grands responsables) qui ont participé à l'enquête, a permis de dégager des résultats qui apportent des éléments de réponses aux questions posées dans la problématique.

## **Chapitre III : Présentation de l'étude empirique**

### **III.1. Présentation générale du groupe SAIDAL :**

Actuellement, SAIDAL est une Société par actions, au capital de 2,5 milliards de dinars algériens. 80 % du capital du Groupe SAIDAL sont détenus par l'État et les 20 % restants ont été cédés en 1999 à des investisseurs institutionnels et à des personnes physiques.

#### **III.1.1. L'historique du groupe SAIDAL :**

- **1969** : Création de la pharmacie centrale algérienne (PCA) par ordonnance présidentielle et ayant pour mission d'assurer le monopole de l'Etat sur l'importation, la fabrication et la commercialisation de produits pharmaceutiques à usage humain.
- **1971-1975** : Réalisation de l'unité de production d'El Harrach et rachat en deux étapes (1971 puis 1975) les unités de Biotic et Pharmal par la (PCA).
- **1982** : Création de SAIDAL suite à la restructuration de la Pharmacie Centrale Algérienne (PCA) et a bénéficié, dans ce cadre, du transfert des usines d'El Harrach, de Dar El Beida et de Gué de Constantine.
- **1988** : Intégration officielle du complexe antibiotique de Médéa, qui appartenait alors à la SNIC (Société National des Industries Chimiques).
- **1989** : SAIDAL devint une EPE (entreprise publique économique) dotée d'autonomie de gestion suit à la mise en œuvre des reformes économiques.
- **1997** : Restructuration de l'entreprise SAIDAL et la transformation en groupe industriel le 2 février 1998 auquel sont rattachées trois filiales (Pharmal, Biotique et Antibiotical).
- **2014** : SAIDAL adopte une nouvelle organisation par la fusion, par voie d'absorption, des filiales ANTIBIOTICAL, PHARMAL et BIOTIC détenues à 100 %.

#### **III.1.2. Organisation du groupe SAIDAL :**

Le Groupe SAIDAL a procédé en janvier 2014 à la fusion, par voie d'absorption, des filiales ANTIBIOTICAL, PHARMAL et BIOTIC. Cette décision approuvée par ses organes sociaux a donné lieu à une nouvelle organisation comportant.

##### **III.1.2.1. Les directions du groupe SAIDAL :**

SAIDAL s'est dotée d'une organisation souple qui lui permet de prendre en charge l'ensemble de ses missions entre autre activité de production par le biais de ses trois filiales (ANTIBIOTICAL, PHARMAL, et BIOTIC), citées ci-dessus.

###### **○ Direction assurance qualité et affaires pharmaceutiques :**

L'activité de recherche et de formation de nouveaux produits (génériques) par la biais de son unité de recherche et de développement (CRD), sous les orientations de sa direction assurance qualité et affaires pharmaceutique.

###### **○ Direction Gestion de porte feuille et stratégie financière :**

Les activités de finance liées aux missions principales en fonction des objectifs fixés, la recherche et l'analyse des opportunités de financement à moyen et long terme s'effectuent par le biais de cette direction.

- **Directions de développement industriel et partenariat :**

Les activités liées aux aspects de développement industriel, notamment les investissements en projet de partenariat (national et étranger) et le transfert et la cession d'équipement, s'effectuent par le biais de sa direction de développement industriel et partenariat.

- **Direction audit, analyse et synthèse :**

Cette direction a pour le contrôle, la surveillance, la synthèse et l'analyse.

- **Unité de transit :**

SAIDAL est dotée d'une unité de transit chargée de faciliter les opérations d'exportation et d'importation, l'effectif de celle-ci est de (53) employés et (10) cadres.

- **Direction des ressources humaines :**

Les entreprises en ces temps de conjoncture difficile doivent affronter un monde en mutation permanente au niveau des méthodes de travail, des technologies. Elles doivent disposer d'hommes capables de combattre l'incertitude et de s'adapter à ces évolutions socio culturelle et économique. SAIDAL pour assurer son adaptation à ce nouvel environnement a arrêté un programme à moyen terme de revalorisation des ses richesses humaines un programme est en cours d'élaboration, visant deux aspects :

D'une part, la formation à court, moyen et long terme des potentiels existant de sorte à élever les niveaux de connaissances intellectuelles des cadres du groupe et de ses filiales.

D'autre part, la mise en place d'un système GRH devant permettre une motivation permanente du personnel autour des objectifs du groupe.

- **Direction de marketing et de l'information médicale :**

Rattachée à la direction générale du groupe SAIDAL, elle a pour mission d'assurer la coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise, de promouvoir ses produits et son image pour ce faire, cette structure est dotée d'une équipe médo-marketing de haut niveau, d'un réseau de délégués médicaux couvrant l'ensemble du territoire national, une organisation efficace et performante, lui permettant aujourd'hui de répondre sans délai au menaces du marché nationale et internationale et d'en saisir les opportunités.

### **III.1.2.2. Les sites de production :**

SAIDAL compte 09 usines de production :

- **Site de production de Dar El Beida :**

L'unité de Dar El Beida existe depuis 1958, elle appartenait au laboratoire Français LABAZ avant sa nationalisation en 1970, elle a été rattachée à 51%, et en 1976 à 100% par l'ex PCA ce qui a donné lieu aux transformations suivantes :

- Agrandissement de l'unité de 3600m<sup>2</sup> à 6600 m<sup>2</sup> ;
- La mise au point des produits pharmaceutiques algériens ;
- Extension du magasin de stockage ;
- Modernisation des chaînes et des ateliers ;

L'activité de cette unité était limitée en la fabrication de quelques médicaments et produits cosmétiques, mais actuellement elle produit une gamme de médicaments très large dans plusieurs formes galéniques :

- Comprimés, Gélules, Sirops (solutés buvables), Forme pâteuses (pommades, gel, crème), Suspension buvable, Sels, et Solution dermique.

L'unité de Dar el Beida est caractérisée par une capacité de production très importante (43 millions unités de vente par an). Aussi l'usine est dotée d'un laboratoire de contrôle de la qualité chargé de l'analyse Physico-chimique et microbiologique et d'une surface de stockage de 6.600 m<sup>2</sup> (4.600 palettes).

➤ **Site de production de Médéa :**

Spécialisé dans la production d'antibiotiques pénicilliniques et non pénicilliniques. Le complexe antibiotique de Médéa, qui dispose de:

- ✓ un bâtiment de production de matières premières en vrac par fermentation.
- ✓ un bâtiment de production des matières premières vrac par synthèse chimique à partir des produits de la fermentation.
- ✓ deux bâtiments de production de Spécialités Pharmaceutiques, l'un consacré aux Produits pénicilliniques et l'autre aux non pénicilliniques.
- ✓ une unité de production d'articles de conditionnement (imprimerie).
- ✓ des services généraux nécessaires au fonctionnement de ces installations.

Le Complexe Antibiotiques, dont la production a démarré en 1988, produit les formes galéniques suivantes : injectables, gélules, pommades, sirops et comprimés.

Le site est caractérisé par une capacité de production importante dans la fabrication de matières premières en vrac et des spécialités pharmaceutiques et des laboratoires d'analyse permettant le contrôle complet de la qualité.

➤ **Site de production de Constantine :**

Cette usine située dans la zone industrielle de Constantine a été auparavant transférée à Pharmal suite à la dissolution de L'ENCOPHRAM en date du 31 Décembre 1997 et est spécialisée dans la fabrication des formes liquides.

L'usine de Constantine se compose de deux ateliers de sirops avec une capacité de production de 20 000 UV/jour.

➤ **Site de production du Gué de Constantine :**

Ile se compose de deux parties distinctes :

-La première partie pour la fabrication des formes galéniques, suppositoires, ampoules buvables et comprimés.

-Une autre partie dotée d'une technologie très récente est spécialisée dans la production des solutés massifs, poches et flacons.

Avec une capacité de production de plus de 18 millions d'unités de vente, Cette usine est dotée d'un laboratoire de contrôle de la qualité chargé de l'analyse physico-chimique, microbiologique et toxicologie et de la gestion technique et documentaire.

➤ **Site de production de Chercell :**

L'usine de Chercell se compose d'un atelier de production avec une capacité de production de plus de 200.700 unités de ventes. Unique producteur algérien du concentré d'hémodialyse, il est doté d'un laboratoire contrôle de la qualité chargée du contrôle physico-technique, microbiologique et pharmaco-toxicologique.

➤ **Site de production de Batna :**

Spécialisé dans la production des suppositoires avec une capacité de production de 3 millions d'unités de vente par an.

➤ **Site de production d'Annaba :**

Cette usine est spécialisée dans la fabrication des formes sèches (comprimés et gélules), elle a été transférée auparavant à la filiale Pharmal suite à la dissolution de L'ENCOPHRAM en date du 31 Décembre 1997.

➤ **Site de production de Constantine- unité d'Insuline :**

Spécialisé dans la production d'insuline humaine à trois types d'action : rapide (Rapid), lente (Basal) et intermédiaire (Comb 25).

➤ **Site de production d'El-Harrach :**

L'usine El-Harrach dispose de quatre ateliers, un atelier sirops, un atelier solutions, un atelier comprimés et dragées et un atelier pommades avec une capacité de production de 20 millions d'unités de vente.

### III.1.2.3. Centre de distribution :

- ❖ **Centre de Distribution Centre (UCC) :** Créé en 1996, il fut le premier Centre de Distribution du Groupe. Il visait la commercialisation et la distribution de tous les

produits du Groupe à partir d'un même point de vente. Les résultats encourageants obtenus ont permis de créer deux autres centres de distribution à Batna et à Oran.

- ❖ **Centre de Distribution Est (UCE)** : Créé en 1999 à Batna, ce centre assure la commercialisation des produits SAIDAL dans la région de l'Est.
- ❖ **Centre de Distribution Ouest (UCO)** : Créé en 2000 afin d'assurer une meilleure distribution des produits dans la région de l'Ouest.

### **III.1.3. Présentation des filiales du groupe SAIDAL :**

#### **III.1.3.1. Filiale ANTIBIOTICAL :**

Situé à Médéa, à 80 km d'Alger, ANTIBIOTICAL est spécialisé dans la production des antibiotiques pénicillinique, cette filiale est dotée d'installations nécessaires à la fabrication des spécialités pharmaceutiques, de la matière première (principe actif) et les articles de conditionnement (imprimerie) ainsi que les annexes (laboratoires d'analyse, les utilités, la maintenance...).

#### **III.1.3.2. Filiale PHARMAL :**

La filiale PHARMAL est située à dar El Beida, elle dispose de trois usines spécialisées dans la fabrication des spécialités pharmaceutiques.

#### **III.1.3.3. Filiale BIOTIC :**

Par sa longue expérience, la filiale BIOTIC exploite son savoir faire dans la production des spécialités pharmaceutiques ainsi que ses équipements modernes. Cette filiale offre un long éventail de médicament.

### **III.1.4. Description du lieu d'étude : l'usine EL Harrach**

#### **III.1.4.1. Présentation de l'usine EL Harrach :**

La filiale BIOTIC est une des trois filiales issue de la restructuration de SAIDAL en groupe industrielle le 2 février 1998, sa longue expérience et son savoir-faire éprouvé dans la production pharmaceutique ainsi que ses équipements modernes lui permettant d'offrir un large éventail de médicaments.

L'usine EL Harrach a été créée et inaugurée le 23 mars 1971, elle a une capacité de production annuelle de 15 millions d'unité de vente des différents formes pharmaceutiques (comprimés, sirops, pommades et solutions).

#### **III.1.4.1.1. La gamme de médicaments produite par l'unité d'El-Harrach :**

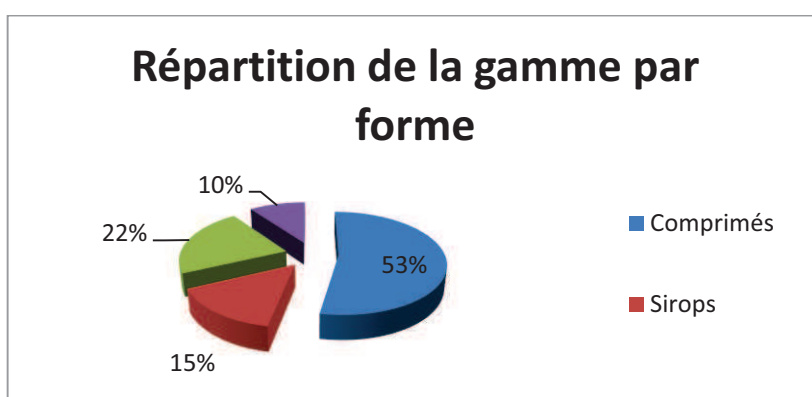
L'usine d'El-Harrach à pour son actif 59 produits répartis en 4 formes galéniques.

Tableau N° III.01 : la gamme des produits par forme (année 2013)

Formes galénique	Nombre Produits	%
comprimés	31	53%
Sirops	9	15%
pommades	13	22%
Solutions antiseptiques	6	10%
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

*Source* : document interne de l'entreprise.

Figure N° III.01 : Répartition de la gamme par forme (année 2013).



*Source* : document interne de l'entreprise.

#### Répartition de la gamme par forme :

- La forme comprimée avec 31 produits, chapote la gamme de l'usine El-Harrach avec 53%,
- La forme sirops avec 09 produits, chapote la gamme de l'usine El-Harrach avec 15%,
- la forme pommades avec 13 produits, chapote la gamme de l'usine El-Harrach avec 22%,
- la forme solutions antiseptiques avec 6 produits, chapote la gamme de l'usine El-Harrach avec 10%.

#### III.1.4.2. Organisation de l'usine EL Harrach :

##### III.1.4.2.1. Les directions de l'usine El-Harrach<sup>1</sup> :

###### ❖ la direction technique :

Assurer que chaque opération (fabrication, conditionnement et le contrôle) a été réalisé en conformité avec les opérations écrites.

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise.

**❖ la direction de production :**

SAIDAL comporte quatre ateliers de production qui sont des piliers essentiels :

- Atelier comprimés : appelé aussi atelier des formes sèches, composé de deux lignes de production.
- Atelier pommades : appelé atelier des pâteux, composé de deux lignes de production.
- Atelier sirop : composé de deux lignes de production.
- Atelier des solutions antiseptiques.

Elles sont spécialisées dans la fabrication des produits pharmaceutiques (médicament à usage humaines).

- ✓ Pommades : 15 produits.
- ✓ Sirops : 10 produits.
- ✓ Comprimés : 45 produits.
- ✓ Solution antiseptiques : 07 produits.

**❖ Direction laboratoire de contrôle de qualité:**

Afin de répondre aux exigences normatives de la fabrication des médicaments, SAIDAL est dotée d'un laboratoire de contrôle de qualité, le contrôle des produits pharmaceutiques, ces spécifications concernent notamment la couleur, la forme, la composition et d'autres paramètres.

**❖ Direction de vente :**

Le directeur des ventes est en étroite relation avec l'ensemble des directions et structures de l'usine, la direction commerciale de la filiale et la DMIM.

Principales tâches :

- Elaborer et piloter le plan de vente,
- Participer à la promotion des produits en collaboration avec les membres de la commission de la promotion des produits filiale BIOTIC,
- Entretien des relations professionnelles avec les clients et les partenaires,
- Veiller à la réalisation des objectifs des ventes,
- Elaborer des plans d'actions et d'améliorations,
- Veiller à l'application rigoureuse de la procédure qualité et assurer le bon fonctionnement de la direction.

**❖ Direction gestion de stocks :**

Elle est chargée de la gestion prévisionnelle des magasins des matières premières, des stocks et leur tenue physique, des articles de conditionnement et des produits finis.

**❖ Direction utilité :**

La fabrication des médicaments nécessite l'utilisation d'une eau purifiée, d'eau chaude et de la vapeur d'eau, qui sont obtenues par l'intermédiaire de la station de traitement des eaux, la chaudière et le compresseur.

**❖ Direction finances et comptabilité :**

Chargée de la comptabilité générale et le suivi du recouvrement financièrement, cette direction est dotée de :

- Service de recouvrement,
- Service ce comptabilité générale,
- Service finance et budget.

**❖ Direction d'ordonnancement et programmation :**

Elle est chargée de la programmation et du suivie de la production, du rassemblement des ressources et la gestion de l'atelier imprimerie.

**❖ Direction achat et approvisionnement :**

Elle est chargée de l'élaboration de la politique des approvisionnements et de la concrétisation de l'acte d'achat.

**❖ Direction de la maintenance :**

A pour rôle de contrôle des équipements industriels de production, la répartition des pannes et l'installation des nouvelles machines.

**III.1.4.2.2. Description de la direction ressources humaines de filiale BIOTIC, (usine El-Harrach) :****• le département ressources humaines (usine El-Harrach) :**

Le département ressources humaines est considéré comme l'une les plus importants dans l'entreprise vue le rôle le plus joué.

Son mission se focalise sur l'ensemble des employés travaillants au sein de l'organisation avant le recrutement dans la planification des besoins en effectif et après le recrutement jusqu'à la fin de la relation de travail ;

Pour que l'entreprise garantisse une adaptation avec le nouvel environnement caractériser par la concurrence et le développement technologique continu elle a mise en place un plan a moyen terme destiner à la ressources humaines qui s'appui sur deux principaux points :

- ✚ D'un coté, se concentrer sur la formation courte, moyenne et longue terme pour élever et perfectionner les niveaux scientifiques et culturels de ses employés.

- ✚ D'un autre coté, mettre en place un système de gestion des ressources humaines qui permet de manière continuel la préparation des individus a l'atteins des objectifs tracer.

- **Le directeur RH :**

Il est responsable de la mise en place de la politique qui organise le travail par un plan et les actions qui permettre d'atteindre les objectifs tracer, il est appeler aussi à mettre en place des canaux de communication est veillé à la efficacité.

- **Secrétariat :**

Réception tout les documents concernant la direction et veille à la rédaction des courriers destinés à l'entreprise.

- **Service formation et gestion des carrières :**

Joue un rôle pour déterminer les besoins en formation et mise en place un plan de formation et veille à son application, évaluer l'efficacité de la formation et prise en charge des apparentions des stagiaires.

- **Service personnel :**

C'est la gestion des personnels c'est-à-dire tous les actes administratifs concernant le mouvement du personnels, dans ce post on a la gestion des congés, les absences, les décisions.

- **Service des paies :**

La gestion de la paie c'est le suivi, le calcule, le contrôle de la paie de chaque personne de l'unité selon les procédures et la réglementation c'est-à-dire chaque élément de paie est réglé sur la base d'une loi.

- **Service social :**

Joue un rôle de traitement les dossiers de retraite, les maladies, le feuille de soin, l'allocation familiale, la déclaration de l'assurer, les accidents de travail et les mutuels.

### **III.2. Présentation de l'étude empirique :**

Dans cette partie du mémoire fera l'objet de la présentation de la méthodologie de l'enquête de terrain adoptée, afin de confirmer ou infirmer les hypothèses de notre recherche nous avons mené d'abord une enquête quantitative par un questionnaire auprès d'un certains nombre de directeurs et de grands responsables, ainsi que l'élaboration d'un entretien avec certains membres des cadres du groupe SAIDAL. En suite une analyse des données fournie par ces derniers ayant participé à l'enquête a permis de dégager des résultats qui apportent des éléments de réponses aux questions proposées dans la problématique.

La méthodologie de notre recherche intègre des différents aspects méthodologiques qui encadrent notre étude et la mène à terme. Elle concerne la démarche empirique, le choix des variables et des indicateurs, l'échantillonnage et la démarche de collecte des données et enfin la méthode de traitement des données.

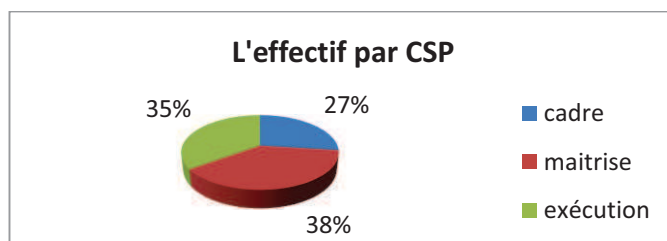
**III.2.1. L'analyse quantitative des effectifs :**

L'usine El-Harrach aujourd'hui compte plus de 495 employés.

**Tableau N°III.02 :L'effectif par CSP**

CPS	Nombre	Taux
Cadre	135	27%
Maitrise	192	38%
Exécution	168	35%
Total	495	100%

**Figure N° III.02 : L'effectif par CSP**

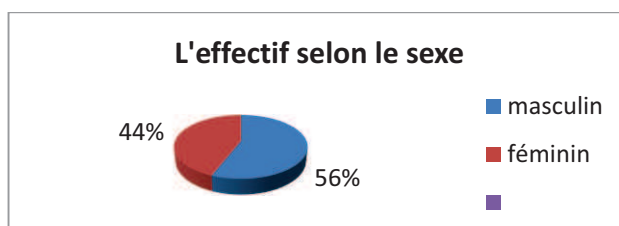


**Commentaire :** Pour le total de 495 de besoin en effectif pour l'entreprise le plus important pourcentage a été enregistré au niveau de groupe exécutif 35% de la population total de site. C'est cela du essentiellement à la nature d'activité de l'entreprise suivi de 38% de maîtrise et le reste 27% sont des cadres.

**Tableau N°III.03 : L'effectif selon le sexe**

Sexe	Nombre	taux
Masculin	280	56%
Féminin	215	44%
Total	495	100%

**Figure N° III.03 : l'effectif selon le sexe**

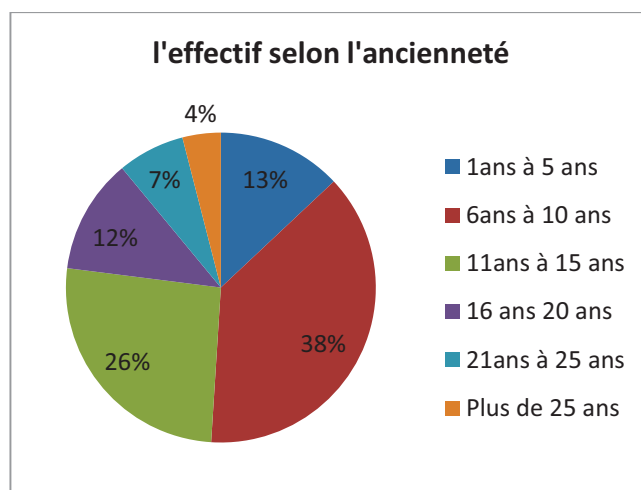


**Commentaire :** D'après le tableau on constate que 56% sont de sexe masculin, et 44% sont de sexe féminin, cela reflète la réalité de l'effectif global de l'entreprise qui est majoritairement masculine.

**Tableau N°III.04 : L'effectif selon l'ancienneté**

L'ancienneté	Nombre	Taux
1ans à 5 ans	64	13%
6ans à 10 ans	190	38%
11ans à 15 ans	128	26%
16 ans 20 ans	55	12%
21ans à 25 ans	38	7%
Plus de 25 ans	20	4%
Total	495	100%

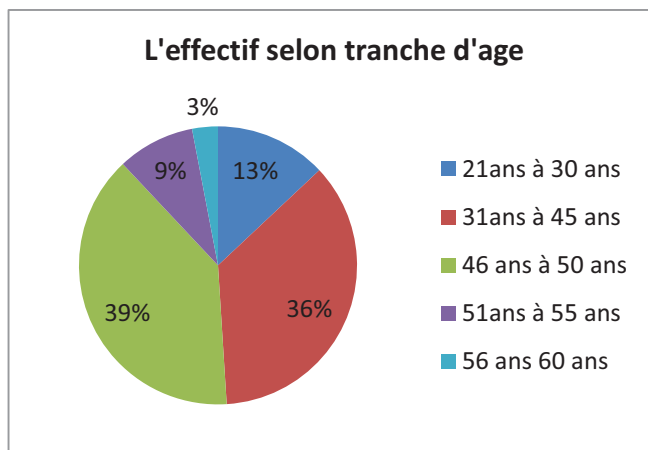
**figure N° III.04 : L'effectif selon l'ancienneté**



**Commentaire :** selon le tableau on remarque que 38% font partie de la tranche d'ancienneté entre 6 ans à 10 ans, et un pourcentage de 26% représente la population ayant 11 ans et 15 ans, et plus de 25 ans on a 4%. On peut dire aussi que la population recrutée récemment est très faible. Il s'agit ainsi d'une population fidèle. Ceci nous amène à dire, à priori, que la plupart des travailleurs ont mené leur carrière professionnelle dans cette entreprise.

**Tableau N°05 :** L'effectif selon tranche d'âge      **Figure N° III.05 :** L'effectif selon tranche d'âge

L'âge	Nombre	taux
21 ans à 30 ans	60	13%
31 ans à 45 ans	178	36%
46 ans à 50 ans	193	39%
51 ans à 55 ans	48	9%
56 ans 60 ans	16	3%
Total	495	100%



**Commentaire :** la première observation qui s'impose à la lecture de ce tableau est que la catégorie d'âge se trouvant entre 46 et 50 ans représente 39%, et un pourcentage de 36% représente la population 31 ans à 45 ans, 13% représente la population 21 ans à 30 ans avec une catégorie d'âge entre 51 ans à 55 ans représente par un pourcentage de 9%, et le reste sont la population entre 56 ans à 60 ans représente par un pourcentage de 3%, cette structure d'effectifs par âge ne reflète que l'entreprise dispose d'une population jeune et dynamique.

### III.2.2. Présentation et méthodologie de l'enquête :

#### III.2.2.1. Présentation du 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<sup>1</sup>.

#### Les avantages et les inconvénients de questionnaire :

##### Les avantages :

- Technique relativement peut coûteuse,
- La rapidité d'exécution,
- La comparabilité des réponses,

<sup>1</sup> OUACHRINE, (H) : **Guide de méthodologie de la recherche en science sociales**, 1ère édition, EHEC Alger, 2013, P.77.

- L'application au grand nombre.

**Les inconvénients :**

- Déformation des réponses,
- Réponses sommaires,
- Refus de réponses.

**Les objectifs du questionnaire :**

Comme notre étude est portée sur le phénomène des conflits et qui est destinée à la totalité des personnels, donc tous les personnels de l'entreprise sont concernés par l'autre notre enquête, bien qu'il est impossible de les interroger tous. Dans ce cas, nous avons opté pour un sondage par quotas, où on n'a pas besoin de calcul de probabilités puisqu'on constitue un modèle réduit de la population mère.

L'objectif de notre questionnaire réside d'une façon générale dans les points suivants :

- L'identification de l'individu, qu'elle subdivise en terme de :
  - Identification physique ; âge, sexe, ancienneté,...
  - Identification psychologique ; satisfaction vis-à-vis le poste occupé, le travail, les relations humaines, les conditions de travail...
- La détection des causes principales des conflits au milieu de travail,
- La distinction entre les types de conflits existants,
- L'identification des méthodes appliquées principalement pour gérer un conflit,
- Mesurer la part de contribution des partenaires sociaux en matière de réclamation des besoins de personnel et résolution des conflits.

**L'échantillon de notre étude :** Pour la nature de notre thème qui porte sur la relation de travail et la gestion des conflits dans une organisation, et pour une meilleure représentativité, on a choisi un échantillon de 34 personnes.

**Les étapes de l'enquête :**

- ✓ Distribution des questionnaires,
- ✓ Récupération,
- ✓ Analyse des résultats.

**III.2.2.2. Présentation de l'entretien :****a) Définition de l'entretien<sup>1</sup> :**

On appelle interview (ou entretien ou encore entrevue) « c'est un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur sujet prédéterminé ».

---

<sup>1</sup>Ibid., P.72.

C'est une discussion orientée, un « procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés ».en ce sens, l'interrogatoire du médecin, le questionnement de l'examiné par l'examineur....Sont des interviews.

Alors l'entretien constitue en une séance de questionnement adressé à une personne ou à plusieurs personnes choisies dans le but de collecter des informations permettant de confirmer ou infirmer les hypothèses de recherche.

Donc l'entretien permet de recueillir des informations personnelles et à caractère intime sur un sujet donné ou sur la personnalité, la mentalité, ou la conduite de la personne interviewée et nécessite un contact direct avec celle-ci.

### **b) L'intérêt du recours aux entretiens:**

Cette approche qualitative est intéressante car elle permet de recueillir un grand nombre d'information car cela fait appel au point de vue de l'acteur, à son expérience, à sa logique et à sa rationalité. De plus, le recours aux entretiens m'a permis d'avoir un contact direct avec les interlocuteurs et de déceler certains éléments comportementaux dont l'analyse m'a renseignée tout autant que les réponses en elles-mêmes, que je n'aurai pu avoir avec une approche quantitative.

Les entretiens permettent également d'avoir une démarche participative afin d'approfondir au maximum certains points et de comprendre ce que les personnes interrogées pensent sur les sujets dont je voulais traiter. En effet, cette méthode de recueil de données permet d'être à la fois à l'écoute et dans l'échange avec la personne. Il est important de préciser tout de même qu'il est difficile de ne pas prendre part à l'avis des interlocuteurs mais aussi d'exprimer le nôtre lors de la réalisation des entretiens dans un souci d'objectivité, pour ne pas influencer les réponses de l'interrogé.

Après avoir montré les différents intérêts qu'il y a à adopter une méthode qualitative pour la réalisation de ce travail de recherche, nous allons maintenant nous intéresser plus particulièrement à la construction du guide d'entretien.

### **c) les types d'entretien :**

Il existe plusieurs types d'entretien dont on peut faire usage selon les buts visés, la recherche, le niveau et le genre de l'information désirée

#### **➤ Entretien non directif :**

Ce type est peu structuré et le degré de liberté y est un peu plus réduit.

On y recourt pour recherche d'information ou d'opinion de niveau assez général en vue par exemple, de déterminer les bases d'hypothèses préétablis à vérifier plus systématiquement.

Il laisse beaucoup de liberté au personne interviewé car il peut s'exprimer librement sur le sujet qui leur a été présenté.

➤ **Entretien semi directif :**

Le degré de liberté est plutôt réduit : l'interrogé aura répondu la plus directement possible à des questions précises (mais qui reste tout de même assez large), il ne doit pas dévier du cadre mais associer librement selon inspiration comme le type d'entretien précédant.

Le but recherché dans cet entretien est de s'informer, mais en même temps de vérifier, à l'aide de questions, des points particuliers liés à certaines hypothèses préétablies.

Dans ce type, le chercheur pose peu de questions, il laisse le choix à la personne interviewée mais il demande des explications, des arguments et des exemples.

➤ **Entretien directif :**

C'est presque un questionnaire, que l'on fait passer oralement. Toutes les questions sont prévues et non majoritairement improvisées au fil de la discussion.

Le but visé avec ce type d'entretien est la vérification de point précis ou le recueil d'élément d'information de détail.

Dans ce type d'entretien le chercheur dirige la communication, il pose des questions liées au sujet de sa recherche, il permet d'approfondir le sujet de recherche.

**d) les avantages et les inconvénients d'un entretien<sup>1</sup> :**

**Les avantages :** parmi les avantages d'un entretien il y a :

- La flexibilité.
- La facilité d'utilisation.
- Diverses réponses (peuvent servir plusieurs objectifs de recherche).
- Méthode relativement peu coûteuse.

**Les inconvénients :** ils résument comme suit :

- ✓ L'influence de l'enquêteur ou de l'enquête.
- ✓ Manque de comparabilité.
- ✓ Risque de réponses mensongères.

**d) La population ciblée :**

Tout au long de ce travail de recherche sur la relation de travail et la gestion des conflits dans une organisation (SAIDAL), et pour répondre au mieux à nos questions j'ai choisi des acteurs clés ayant des positions stratégiques dans l'organisation concernant les professionnels suivant :

- Chef service gestion carrière et formation.
- Chef service gestion du personnel.
- Chef service travaux neufs.

<sup>1</sup> Ibid., p74

- Chef département utilité.

**e) Les principaux objectifs de l'enquête :**

Les objectifs de mon enquête sont multiples, ont été basé sur le recueillir un maximum d'informations sur :

- ✓ La relation de travail au sein SAIDAL.
- ✓ Les caractères du climat social au niveau de SAIDAL.
- ✓ Les conflits.
- ✓ Comment gérer efficacement les conflits?

**e) Le mode de réalisation de l'enquête :**

Concernant le recueil de données dans ce travail de recherche, nous aurons recours à des entretiens semi-directifs. Ce type d'entretien permet à l'acteur de s'exprimer librement, mais sur des questions précises, sous le contrôle de la personne qui l'interroge.

En effet cette méthode permet de centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable à l'aide d'un guide d'entretien qui comporte des questions préétablies auxquelles l'interviewé va devoir répondre.

Cette technique est intéressante dans le sens où elle permet de guider l'interlocuteur dans son témoignage mais aussi de lui laisser une certaine souplesse de réponse.

L'entretien semi-directif nous permettra donc d'avoir des éléments de réponses à nos différentes interrogations en laissant la possibilité à la personne interrogée de s'exprimer de manière libre mais toujours en le guidant sur notre sujet

**g) L'élaboration de guide d'entretien :**

Le guide d'entretien a constitué mon premier travail de traduction des hypothèses de recherche. Celui-ci m'a permis, lors des entretiens, de structurer l'interrogation mais sans pour autant diriger de manière autoritaire le discours de l'interlocuteur. Ce guide d'entretien m'a également aidé à recenser les grands éléments principaux à aborder mais aussi de m'inscrire dans une démarche plus ou moins participative lors des rencontres avec les personnes.

Pour construire ce guide d'entretien j'ai tout d'abord défini précisément les objectifs de ce recueil de données. En effet, il était impératif de savoir quels étaient les éléments que je souhaitais connaître et approfondir pour mener à bien ce travail de recherche.

Ensuite, j'ai établi une liste des sujets à traiter afin de mettre toutes les chances de mon côté pour collecter un maximum d'informations.

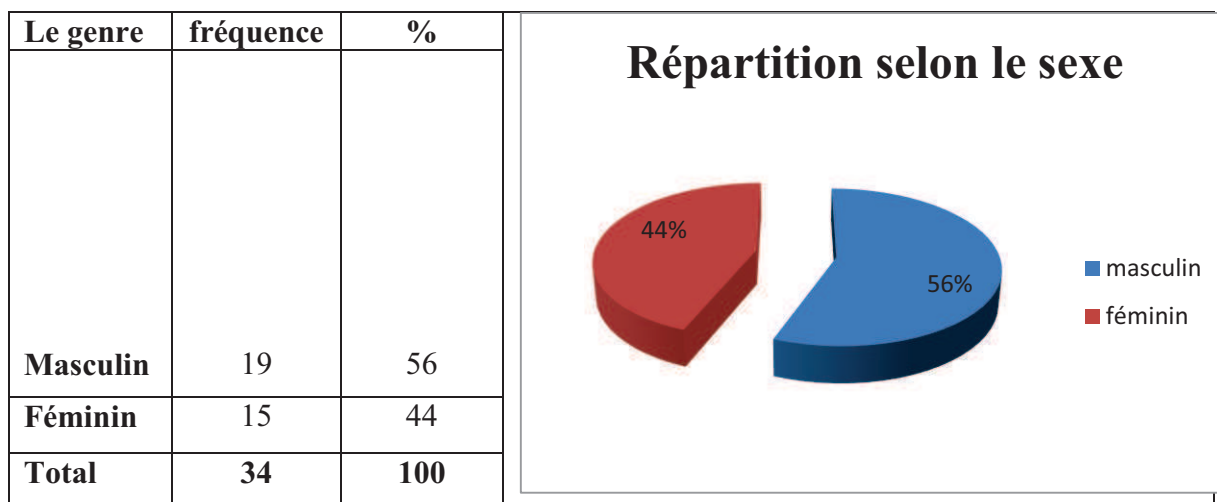
Enfin j'ai rédigé le guide d'entretien en ordonnant les sujets à traiter afin d'avoir une certaine cohérence et une fluidité dans le discours.

J'ai donc adopté la technique de « l'entonnoir », en posant au début des questions d'ordre plutôt général puis au fur et à mesure des questions plus pointues. Le but de cette technique étant d'installer, dès le départ, un certain niveau de confiance entre les interlocuteurs afin de récolter un maximum d'informations, les plus objectives possibles.

**III.3. L'analyse des résultats de l'étude empirique :**

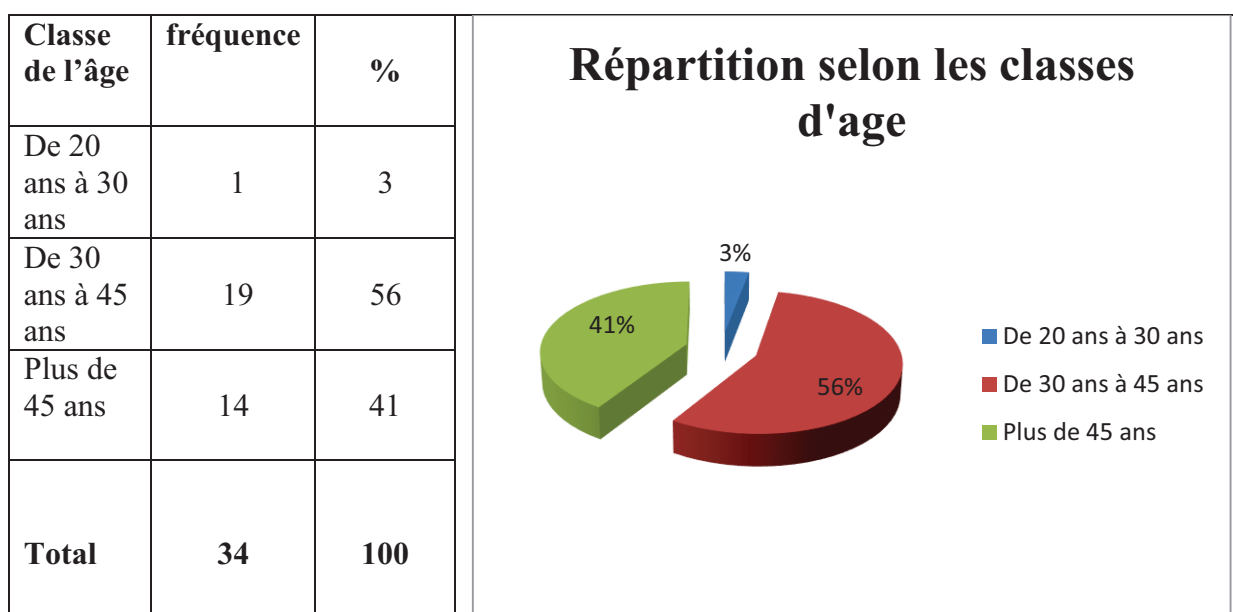
**III.3.1. L'analyse des résultats du questionnaire :**

**1. Le genre :**



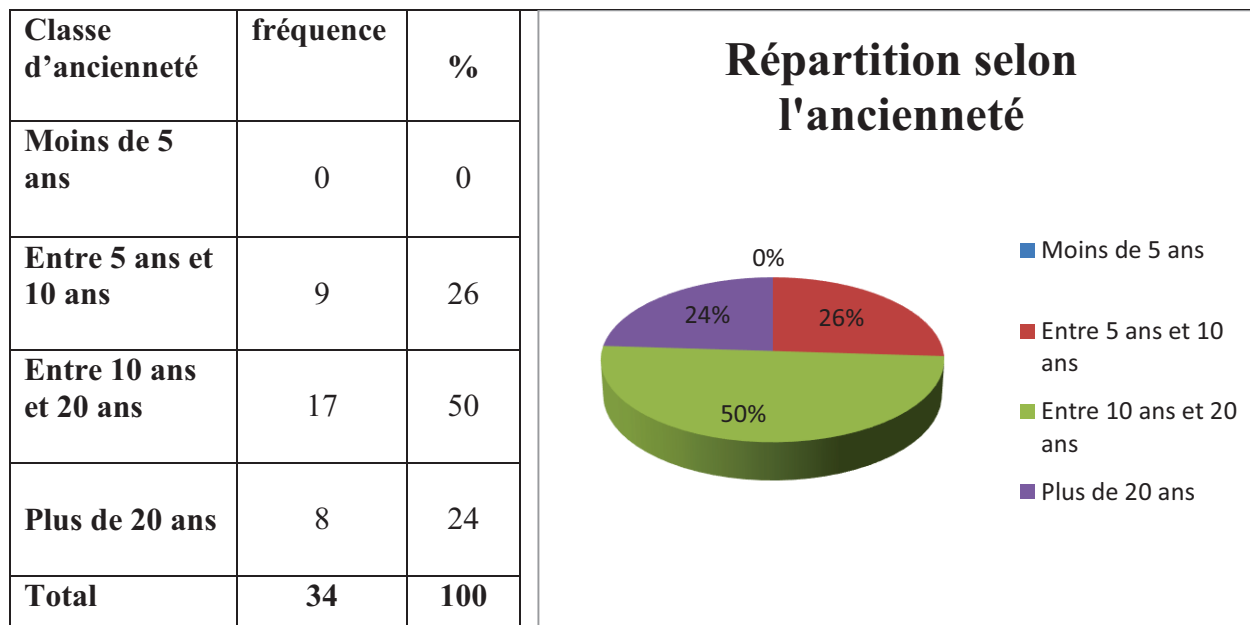
**Commentaire :** l'utilité de cet item est simplement de savoir la répartition de la population ciblée selon le sexe. On remarque que 56% sont de sexe masculin, et 44% sont de sexe féminin, cela reflète la réalité de l'effectif global de l'entreprise qui est majoritairement masculine.

**2. L'âge :**



**Commentaire :** la première observation qui s'impose à la lecture de ce tableau est que la catégorie d'âge se trouvant entre 30 et 45ans représente 56% de l'échantillon, et un pourcentage de 41% représente la population de plus de 45%. Cela explique d'un côté, que la plupart des travailleurs représentent une population relativement jeune. D'un autre côté, cela est dû aussi à l'âge de l'entreprise qui ne dépasse pas trois décennies.

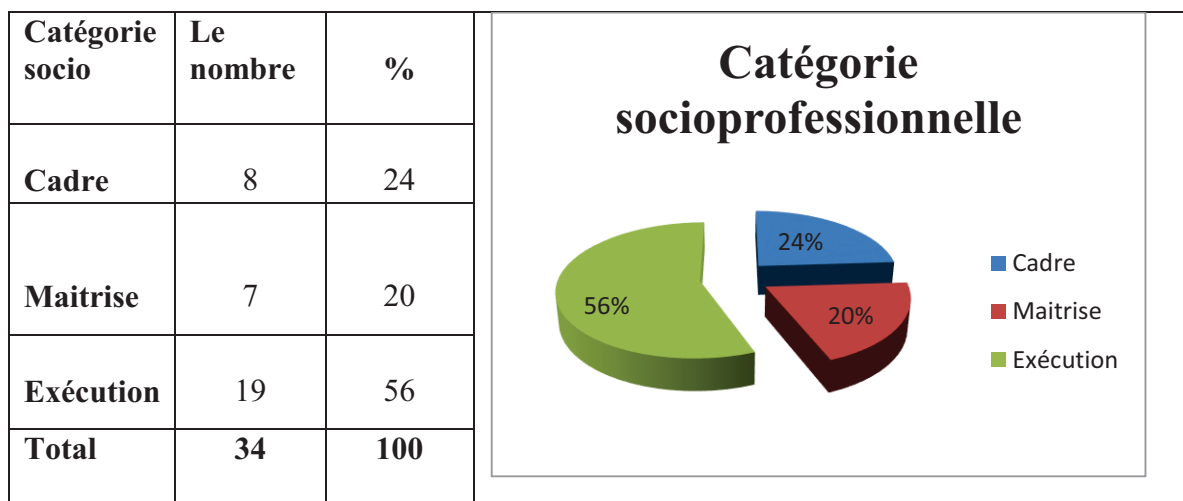
**3. L'ancienneté :**



**Commentaire :** d'après les résultats qui figurent dans ce tableau, 50% des sondés font partie de la tranche d'ancienneté entre 10 ans et 20 ans, et un pourcentage de 26% représente les sondés ayant 5 ans et 10 ans, et plus de 20 ans on a 24%. On peut dire aussi que la population recrutée récemment est très faible.

Il s'agit ainsi d'une population fidèle. Ceci nous amène à dire, à priori, que la plupart des travailleurs ont mené leur carrière professionnelle dans cette entreprise.

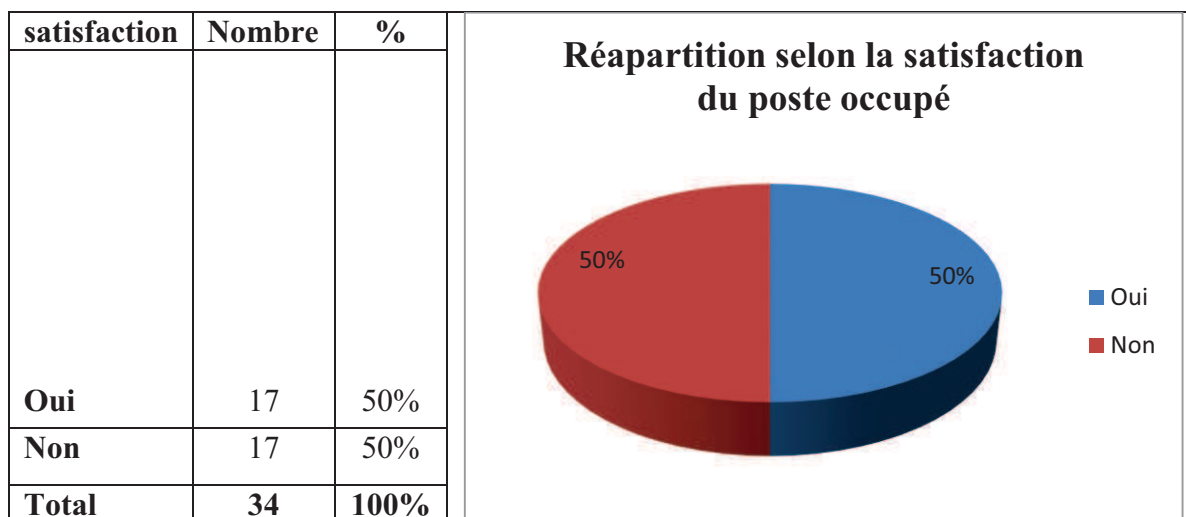
**4. Catégorie socioprofessionnelle :**



**Commentaire :** le tableau, nous a permis de déterminer l'ensemble des personnes ciblées par le questionnaire et qui représentent les différents niveaux professionnels selon le chiffre global de l'échantillon qui est de 34 personnes. Donc notre échantillon est composé de 20%, Maitrise, de 24% Cadres et 56% Exécution.

**5. La satisfaction du poste occupé :**

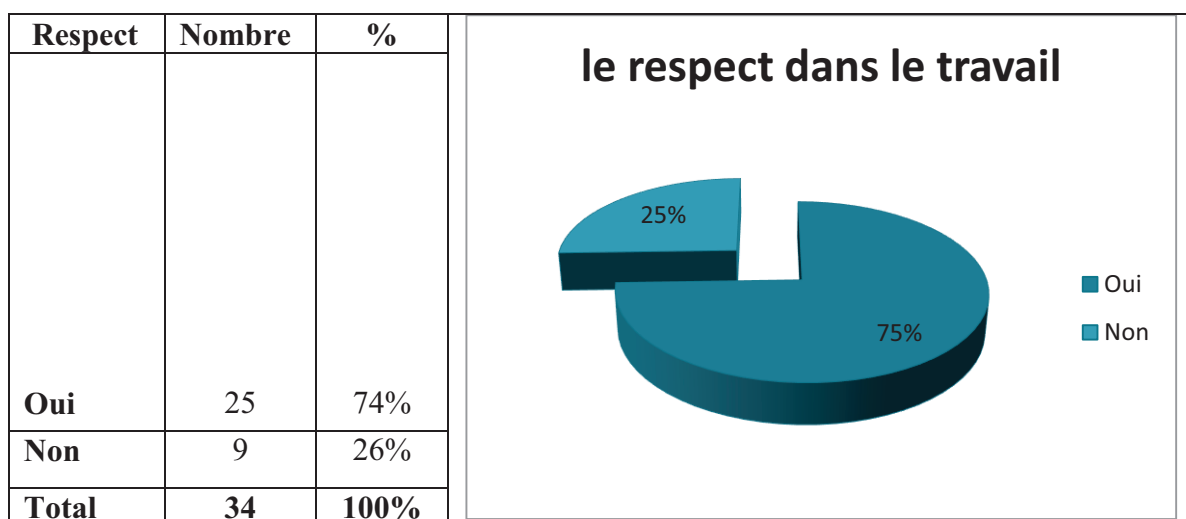
**Figure N°III.06 :** répartition selon la satisfaction du poste occupé



**Commentaire :** on remarque que 50% des sondés sont satisfaits du poste occupé, et 50% aussi des sondés non satisfaits du poste occupé, le résultat obtenu nous aide à prouver que l'insatisfaction du poste occupé ses conséquences sur les conflits.

**6. Le respect dans le travail :**

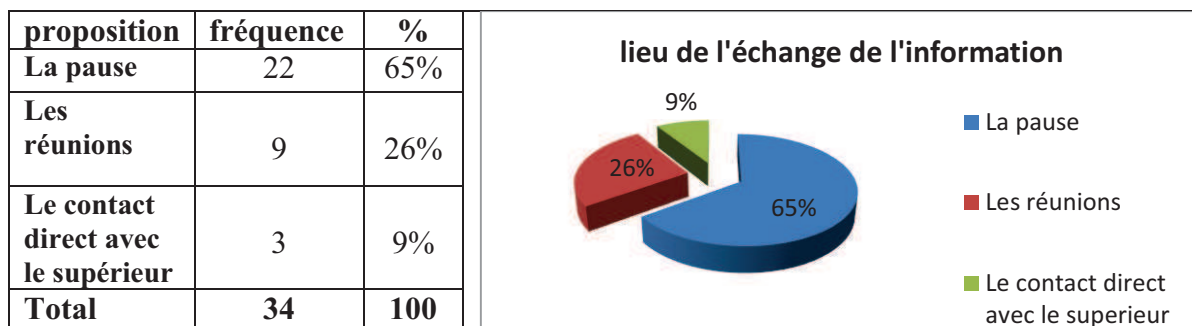
**Figure N°III.07 :** le respect dans le travail.



**Commentaire :** selon le tableau on remarque un pourcentage de 75% des sondés portent du respect et l'estime envers leur travail, le reste représente 26% de l'échantillon, on peut dire que le non respect dans le milieu de travail un élément favorise les conflits.

7. Lieu de l'échange de l'information :

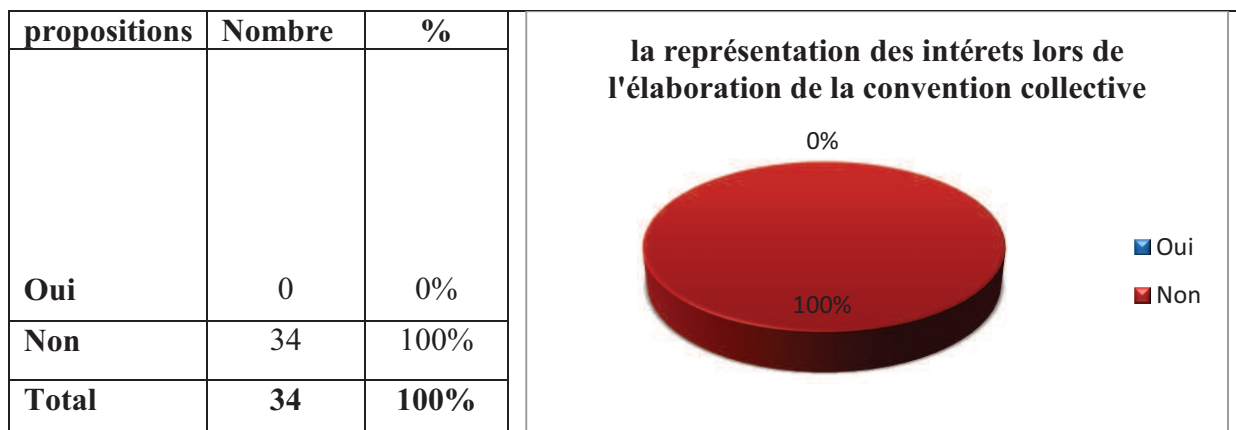
Figure N°III.08 : lieu de l'échange de l'information.



**Commentaire :** on constate que (65%) de l'échantillon sont informés de façon informelle, nous restons dans le même esprit que celui mis à jour précédemment à savoir l'absence d'une gestion formelle de l'information, ce qui privilégie la pause comme le lieu le meilleur pour l'échange d'information, et négliger le contact direct avec les supérieurs qui s'élèvent à (9%).

8. La représentation des intérêts lors de l'élaboration de la convention collective :

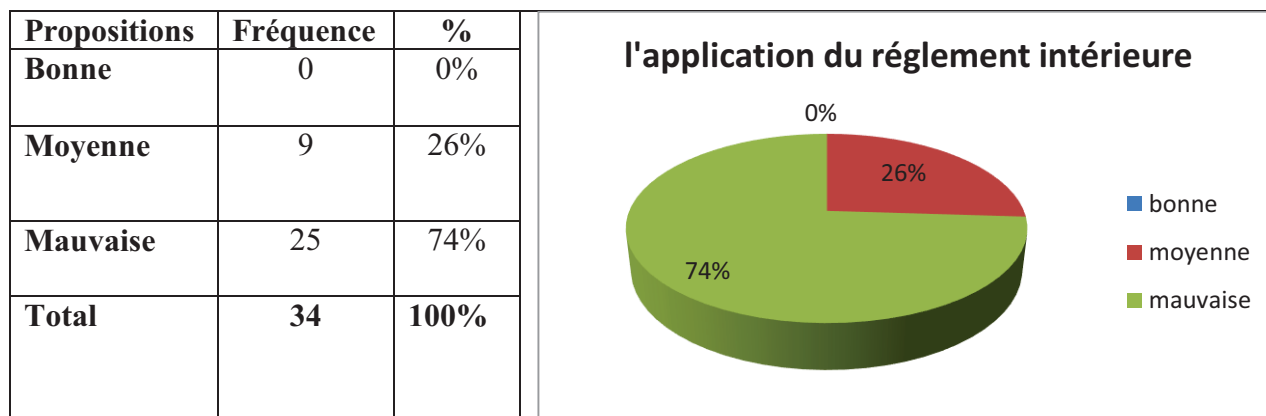
Figure N°III.09 : la représentation des intérêts lors de l'élaboration de la convention collective



**Commentaire :** on remarque que 100% des salariés considèrent que leurs intérêts ne sont pas pris en considération lors de l'élaboration de la convention collective, un facteur fondamental qui constitue un climat social défavorable où évoluent les travailleurs.

9. L'application du règlement intérieure :

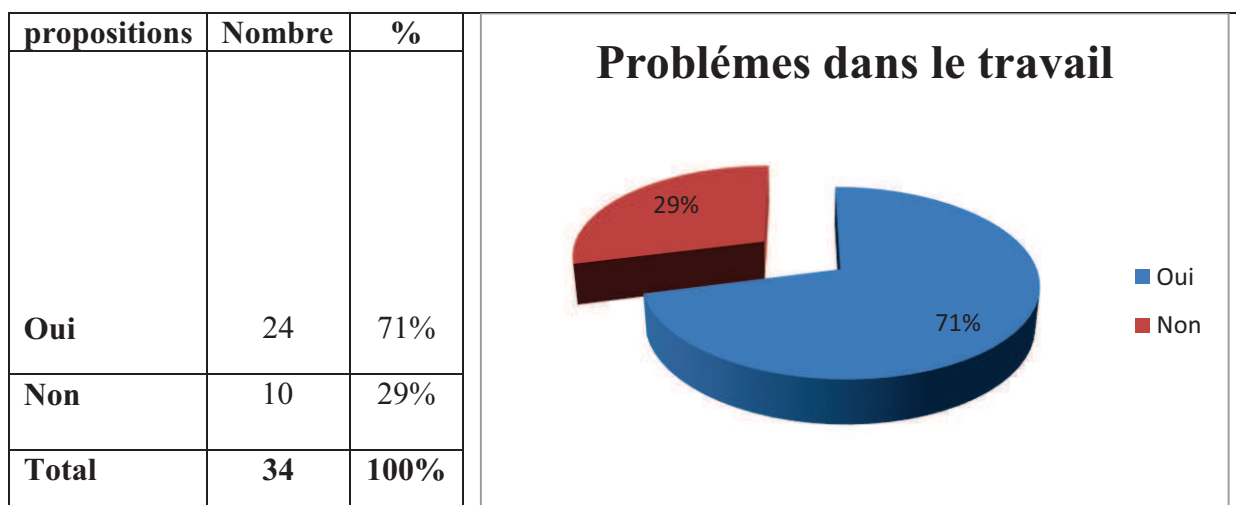
Figure N°III.10 : l'application du règlement intérieur.



**Commentaire :** à l'aide de ce tableau, nous ne constatons qu'un pourcentage de 74% déclare la mauvaise application du règlement intérieure qui constitue comme un facteur essentiel pour favorise un bon climat social.

10. L'existence des problèmes pendant le travail :

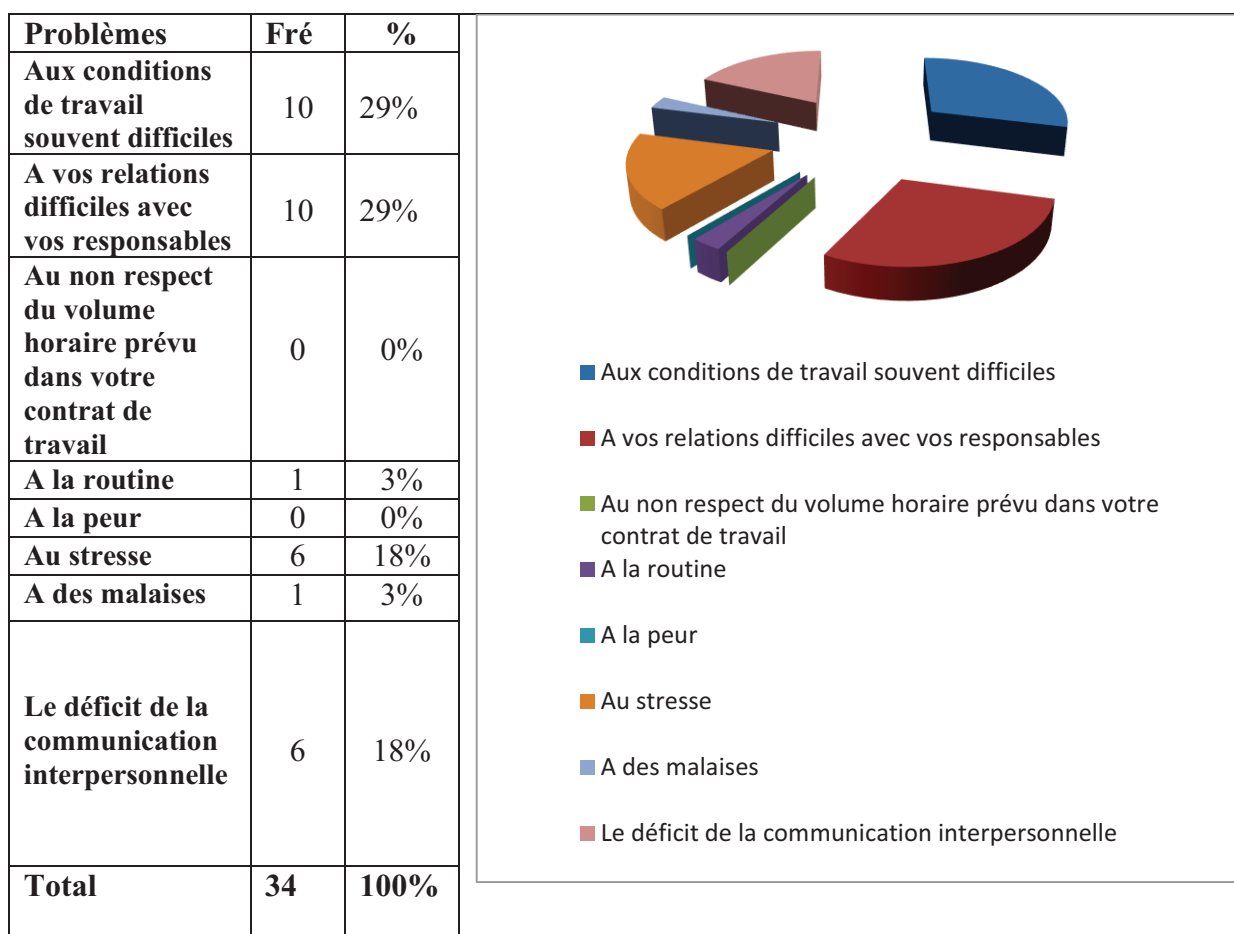
Figure N°III.11 : les problèmes dans le milieu de travail.



**Commentaire :** on remarque, selon le tableau, 71% des salariés ayant des problèmes pendant leur travail et les reste non, on a une influence de ces problèmes sur l'état psychologique des travailleurs, et peut être touchent les individus et engendrent des conflits entre eux et aussi entre les supérieurs hiérarchiques.

11. Les problèmes que vous rencontrer sont liés :

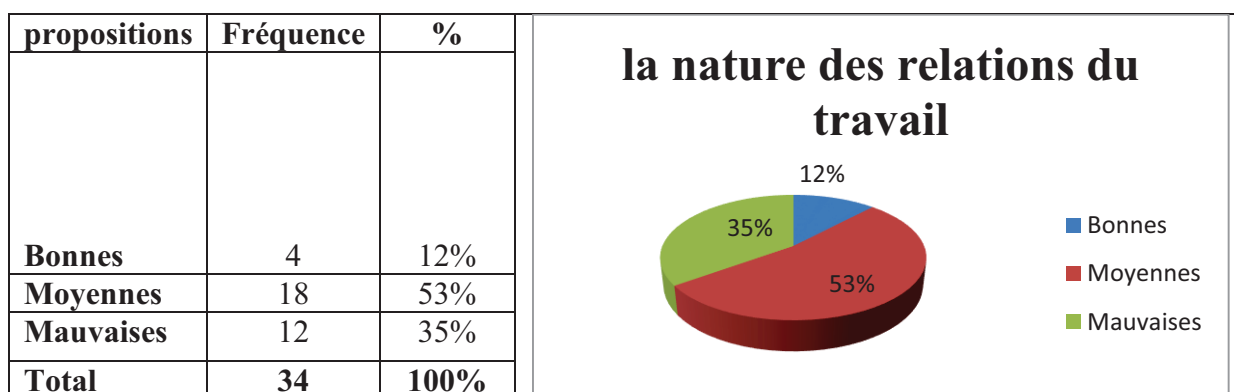
Figure N°III.12 : la nature des problèmes dans le milieu de travail.



**Commentaire :** selon le tableau, on remarque que un pourcentage de 29% des sondés pensent que les problèmes viennent de mauvaise conditions de travail et mauvaise relations avec les responsables, et 18% des salariés le stress et manque de la communication comme des causes principales des conflits, et les restes considèrent la routine et les malaises comme des sources des problèmes avec un pourcentage de 3%. On peut dire dans ce cas que les causes dont nous avons parlées engendrent des conflits dans le milieu de travail.

**12. Vos relations avec votre supérieur sont :**

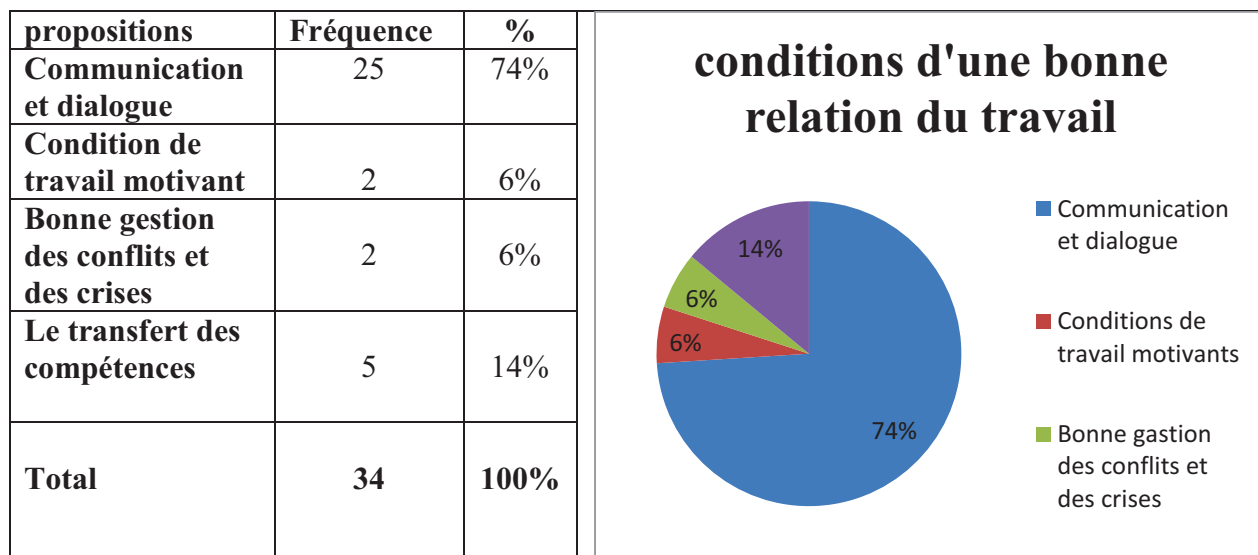
Figure N°III.13 : la nature des relations du travail.



**Commentaire :** d'après les résultats, on constate, 53% des sondés estiment la souplesse des relations avec le supérieur dans le lieu de travail, 35% représente ceux qui les considèrent « Mauvaises », et 12% regroupe ceux qui l'estiment « Bonnes ».

**13. Les conditions d'une bonne relation du travail :**

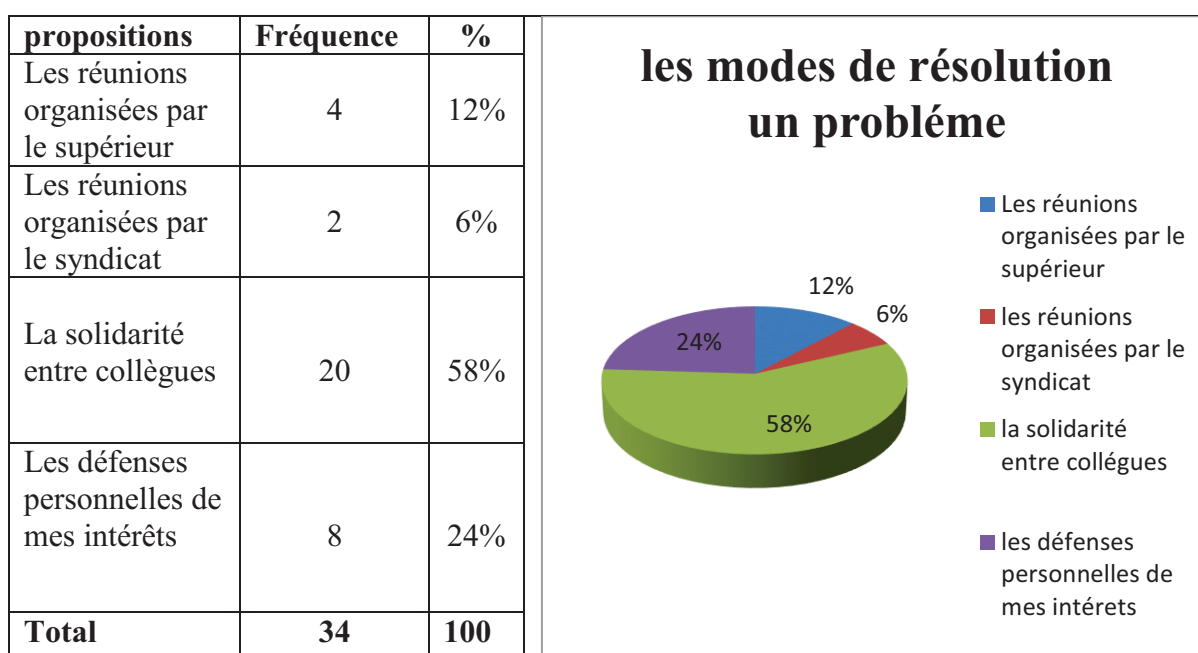
**Figure N°III.14 :** les conditions d'une bonne relation du travail.



**Commentaire :** on remarque dans ce tableau, 74% des sondés considèrent la communication et le dialogue une principale condition pour une bonne relation du travail, 14% préfèrent le transfert des compétences et le reste choisit les conditions de travail motivant et la bonne gestion des conflits et des crises pour obtenir une meilleure relation de travail.

**14. Les modes les plus adéquats pour la résolution des problèmes :**

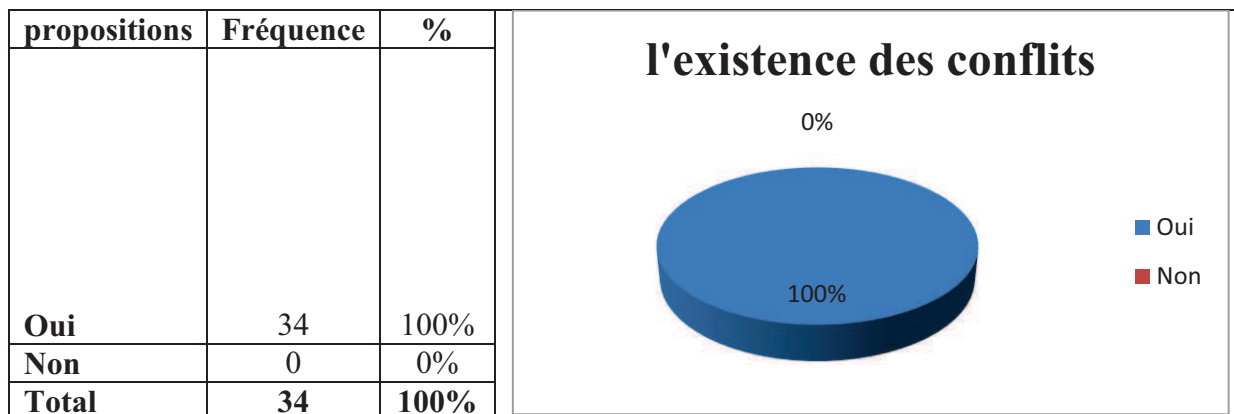
**Figure N°III.15 :** les modes de résolution d'un problème.



**Commentaire :** nous avons remarqué dans ce tableau, un pourcentage de 58% des sondés considèrent la solidarité entre collègues le meilleur mode pour résoudre un problème, 24% choisi les défenses personnelles de mes intérêts, le reste 12% sont des réunions par le supérieur et 6% des réunions par le syndicat.

**15. L'existence du phénomène du conflit :**

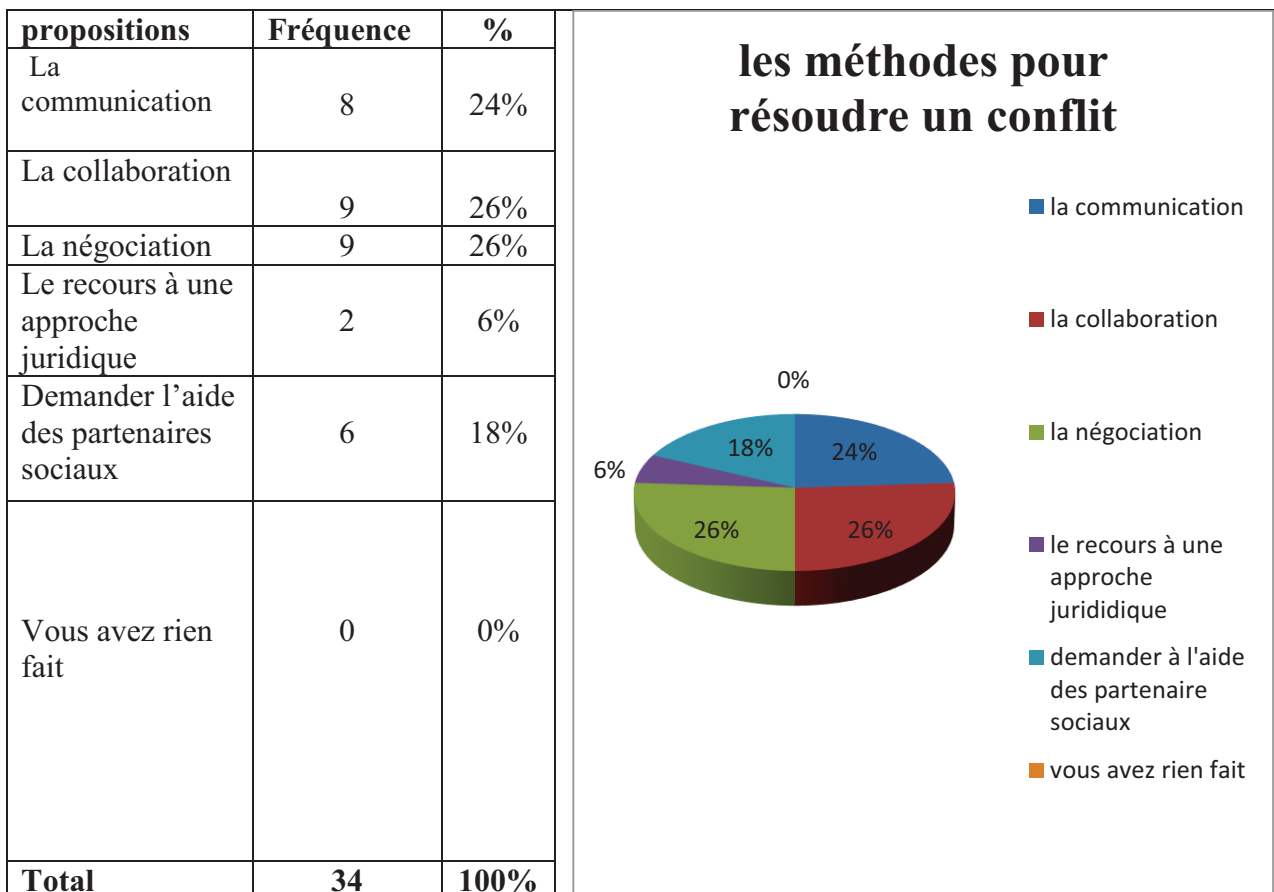
**Figure N°III.16 :** l'existence des conflits.



**Commentaire :** on remarque dans ce tableau que 100% des sondés déclarants l'existence des conflits dans l'entreprise.

**16. Les méthodes pour résoudre un conflit :**

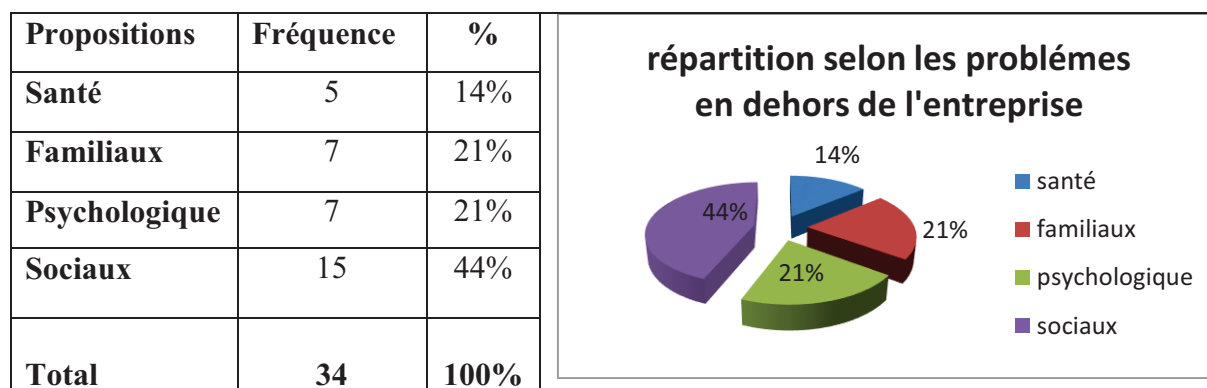
**Figure N°III.17 :** les méthodes pour résoudre un conflit de travail.



**Commentaire :** a la lecture de ce tableau, nous remarquons les méthodes pour la résolution un conflit du travail sont la négociation et la collaboration, elles dominent par un pourcentage de 26% avec la un score de 24% des sondés préfèrent la communication comme une méthode de résolution d'un conflit, demander l'aide des partenaires sociaux 18% de la totalité. On peut dire qu'il ya plusieurs méthodes pour résoudre un conflit au travail.

**17. Les problèmes en dehors de l'entreprise :**

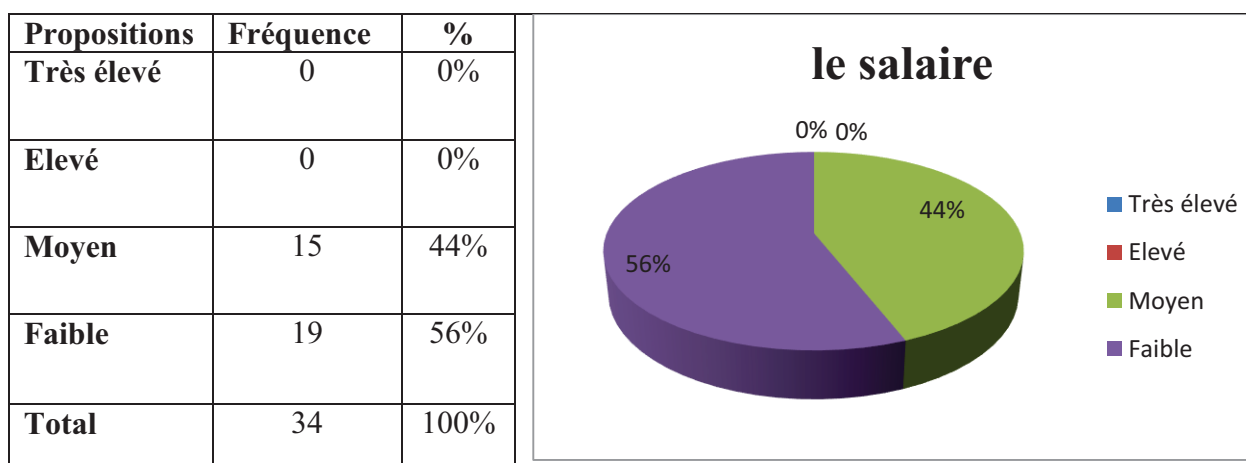
**Figure N°III.18 :** les problèmes en dehors de l'entreprise.



**Commentaire :** selon le tableau, la plupart des influences externes de l'entreprise, sont de nature sociale. Le pourcentage 44% représente ceux qui ont des problèmes sociaux. 21% englobe ceux qui ont des problèmes familiaux, et le même pourcentage englobe des problèmes psychologiques, et celui 14% touche ceux qui ont des problèmes de santé.

**18. Le salaire :**

**Figure N°III.19 :** le salaire.

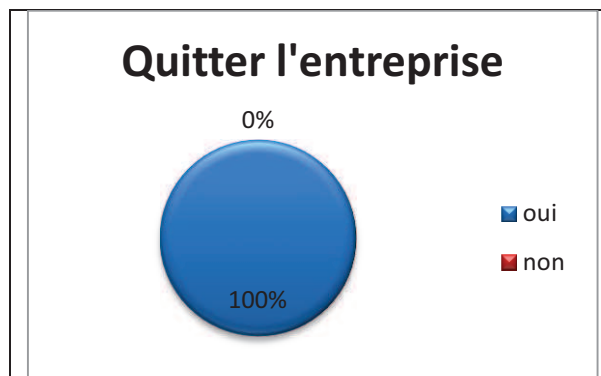


**Commentaire :** a la lecture des résultats affichés, on note clairement qu'une majorité écrasante des travailleurs considère que le niveau des salaires est faible 56%, et 44% sont des sondés ayant un salaire moyen. Cela nous amène à penser que l'ensemble des travailleurs sont en situation de démotivation et que le facteur salaire reste un réel déclencheur de conflits au sein de l'entreprise.

### 19. L'occasion des employés de quitter leur l'entreprise :

**Figure N°III.20 :** L'occasion des employés de quitter leur l'entreprise

**Commentaire :** A cette question, la réponse demeure catégorique et confirme les résultats des tableaux précédents, à savoir le malaise qui règne chez les salariés. Avec un score de 100% qui prouve une fois encore l'état avancé de détérioration du climat social, ce qui a poussé la majorité des travailleurs à penser que la meilleure formule de faire face à une telle situation est de quitter cette entreprise.



#### L'analyse des résultats de questionnaire :

Nos travaux de recherche réalisés au sein du groupe « SAIDAL » unité El-Harrach et à partir d'axe de la recherche de départ nous retenons un ensemble de résultat et d'observation de terrain étudié ils se présentent comme suit :

Le climat social de l'entreprise n'est pas sain, car nous avons remarqué un certain nombre de conflits individuels et collectifs, qui ont dégénéré par la suite en absentéisme, arrêt de travail et quelques fois en grève.

D'une manière générale, nous pouvons dire que le mécanisme des relations de travail dans l'entreprise SAIDAL, n'est pas géré d'une manière cohérente et rationnelle. Pour la continuité de cette unité, il est nécessaire de mettre en valeur la dimension humaine, et les données de la vie professionnelle des salariés.

De ce fait moderniser la gestion de l'entreprise, nécessite la modernisation de la gestion des ressources humaines et surtout du système de relations de travail.

Ceci passe par l'amélioration des rapports entre les différents partenaires sociaux dans l'entreprise, car le travailleur donnera davantage d'efforts, s'il se sent mieux dans son environnement de travail.

Certains climats organisationnels peuvent également favoriser les conflits. C'est le cas par exemple des entreprises où les objectifs et les stratégies ne sont pas expliqués aux employés, où les politiques ne sont pas cohérentes, où les ressources nécessaires pour exécuter le travail ne sont pas disponibles, où les responsabilités, les tâches et les objectifs de rendement de chacun ne sont pas clairement définis, où l'esprit de compétition est encouragé au détriment de la collaboration. Si plusieurs de ces éléments sont réunis, on se trouve dans un terrain fertile à l'éclosion de conflits de toutes sortes.

De nos jours, on dit même qu'un nouveau salarié représente un intrus, il apporte de l'instabilité au sein d'un groupe déjà formé.

L'inadaptation du climat social et la mauvaise gestion des relations au travail dans une entreprise sont des causes favorisant des conflits individuel ou bien collectif.

C'est vrai qu'il y a des facteurs internes qui favorisent les conflits dans une organisation comme le non respect, l'absence des conditions de travail, la non application du règlement intérieur, ... etc. Comme il y a aussi des facteurs externes engendrent des conflits par exemple la vie personnelle du personnel.

Les sources de conflit peuvent être psychologiques ou bien liées au fonctionnement et à l'organisation de l'entreprise

La méthode la plus efficace pour gérer les conflits et éviter les crises humaines c'est la communication.

### **III.3.2. L'analyse du contenu des entretiens :**

L'analyse de contenu consiste à traiter les données, les informations collectées de chaque entretien indépendamment des autres, cette méthode nous a permis de dresser une ébauche des idées à développer dans chaque entretien.

Pour bien cerner notre problématique de recherche et l'ensemble des hypothèses soulignées nous essayons de tirer les questions clés afin de mieux traiter notre sujet d'une manière plus efficace en renforçant de l'apport et les avis de quelques auteurs.

Donc, nous analyserons, les entretiens menés auprès des professionnels comme suit :

#### **✚ L'analyse de l'entretien N°01<sup>1</sup> :**

- ✓ SAIDAL, est une entreprise publique de production pharmaceutique qui a une place importante dans le marché algérien, elle est une longue tradition dans ce domaine puisque elle a été l'aboutissement d'une restructuration de plusieurs unités, et chaque salarié a une très grande fierté d'appartenance tant au niveau du produit qu'au niveau de la société.
- ✓ La relation du travail entre le personnel et la hiérarchie est de nature assez moyenne, et le climat social de l'entreprise n'est pas sain, à cause de l'existence d'un certain nombre de conflits individuels et collectifs, qui ont dégénéré par la suite en absentéisme, arrêt de travail et quelques fois en grève. .
- ✓ Il n'est pas toujours facile de vivre les relations de travail. Certaines sont saines et harmonieuses alors que d'autres sont empreintes de jalousie et de mesquinerie.
- ✓ Le respect, l'existence d'un bon climat de communication, et le dialogue l'unes des conditions d'une bonne relation dans le milieu de travail.
- ✓ Gardez en tête que de bonnes relations de travail favorisent toujours un meilleur règlement de conflit. En effet, si une certaine harmonie existe entre vous et vos collègues, ou entre la direction et les employés, l'entraide et la compréhension mutuelle seront beaucoup plus présentes.

<sup>1</sup> Entretien avec : KACI, (M), chargé gestion carrière et formation, SAIDAL, 05/05/2015, 10h20.

- ✓ Tout travailleur qui exerce dans une entreprise donné rencontre des problèmes plus ou moins important avec ses collègues ou avec ses supérieurs.
- ✓ Lorsque la négociation piétine, que les parties sont dans une impasse et qu'il semble impossible de trouver une solution, l'intervention d'un tiers peut devenir nécessaire pour faire avancer les pourparlers et, éventuellement, parvenir à un accord. Les parties en négociation peuvent alors recourir à un mode substitutif à règlement des conflits, soit un processus par lequel un tiers neutre les aidera à se sortir de l'impasse et à régler leur différend.

#### L'analyse de l'entretien N°02<sup>1</sup> :

- ✓ Il ya des conflits collectifs comme la grève pour l'augmentation du salaire comme il ya des conflits individuels nés entre le travailleurs et leur supérieur hiérarchique traitent par le recours au tribunal compétent.
- ✓ Parmi les principales sources des conflits sont le non application du règlement intérieur qui régit la relation de travail, et le manque de communication peut créer des conflits que ça soit pour l'employeur ou pour le travailleur.
- ✓ Le mérite parmi les principales sources du conflit individuel.
- ✓ Les erreurs dans l'exercice de l'activité peuvent conduire l'employé vers une situation de conflit avec l'employeur.
- ✓ Il ya une présence du syndicat qui joue un rôle de défendre dans une situation conflictuel mais n'est pas toujours fiable.
- ✓ La communication est le moyen perçu pour régulariser les conflits personnels.
- ✓ Les méthodes les plus utilisés pour et les plus efficaces pour régulariser les situations conflictuels sont la négociation et la collaboration, et la négociation est la méthode la plus fréquente pour régler des différends dans la vie, que ce soit au travail ou dans la vie de tous les jours.
- ✓ Lorsque la négociation piétine, que les parties sont dans une impasse et qu'il semble impossible de trouver solution, l'intervention d'un tiers peut devenir nécessaire pour faire avancer les pourparlers et, éventuellement, parvenir à un accord.
- ✓ Les parties en négociation peuvent alors recourir à un mode substitutif à règlement des conflits, soit un processus par lequel un tiers neutre les aidera à se sortir de l'impasse et à régler leur différend.

#### L'analyse de l'entretien N°03<sup>2</sup> :

- ✓ Par fois le conflit résolue à la amiable.
- ✓ Les délégués syndicales, jouent des rôles de la revendication et la négociation, comme il ya des délégués du personnels (comité de participation CP), qu'ils participent dans l'élaboration du règlement intérieur avec l'employeur.

<sup>1</sup> Entretien avec : BELKACEM, (A), chef service gestion du personnel, SAIDAL, 07/05/2015, 11h00.

<sup>2</sup> Entretien avec : ATMANIA, (A), chef département utilité, SAIDAL, 10/05/2015, 11h45.

- ✓ Le non respect résulte une mauvaise relation entre les différents acteurs dans le milieu de travail.
- ✓ Une bonne relation de travail est basée sur le respect de l'autre, la coopération, et la communication qui considérer comme le cœur des relations humaines aussi bien dans la sphère privée qu'au sein de l'entreprise.
- ✓ Une mauvaise relation entre un employé et un employeur conduit vers des conflits individuels ou bien collectifs.
- ✓ Une autre source très importante de conflit, liée également à l'aspect psychologique, est l'aspiration profonde que nous avons tous à la sécurité. Or le changement inspire le danger parce qu'il représente la perte de repères connus, perte d'une condition établie et sûre. En effet, les changements divers au sein des entreprises (organisationnels, etc.) s'accompagnent très souvent de tensions, de stress, de sabotage, de bouleversements, d'épreuves de forces et donc de conflits.
- ✓ L'introduction d'une nouvelle machine dans un atelier, la mise en place d'un nouveau système informatique dans le service de comptabilité par exemple, peuvent considérer comme des sources de conflit, c'est-à-dire il ya des causes technologiques qui produisent des conflits dans une organisation.

#### L'analyse de l'entretien N°04<sup>1</sup> :

- ✓ Les parties en conflit se rencontrent; les adversaires présentent leurs problèmes et développent leurs intérêts; on en discute calmement et de façon ouverte et honnête en incluant toutes les perspectives (peut-être avec une aide externe); on trouve des solutions gagnantes-gagnantes; on implémente ces solutions, et on contrôle après un certain temps si les accords trouvés sont respectés et toujours valables.
- ✓ Les conséquences du non respect du contrat de travail sont les démissions, les grèves, l'absentéisme.
- ✓ Le stress, la déprime, la fatigue mentale et/ou physique, sont des causes liées à la personne peuvent favorisent un conflit.
- ✓ Une source importante de conflits réside dans le fait que nos exigences sont parfois trop élevées envers nos collègues.
- ✓ L'avis personnel de l'employé ou bien l'employeur considérer comme une origine des conflits dans une entreprise.
- ✓ Les relations informelles sont sources d'efficacité de la relation entre les membres d'une organisation.
- ✓ Quand la situation reste bloquée après plusieurs tentatives de dialogue, il reste l'option de la médiation. Cette technique fait intervenir une tierce personne choisie par les deux parties du conflit afin de trouver un terrain d'entente et de mettre en place des solutions. Elle est choisie en raison d'une formation à cette technique ou tout simplement en raison de la confiance qu'elle inspire aux individus.

---

<sup>1</sup> Entretien avec : MESBAH, (N), chef du service travaux neufs, 15/05/2015, 09h15.

- ✓ Il existe d'autres formes de dépassement des conflits. Les parties peuvent faire tout simplement appel à leur(s) supérieur(s) hiérarchique(s). Cette technique s'appelle le recours hiérarchique.
- ✓ Le conflit peut être également résolu par un ou plusieurs arbitres (technique de l'arbitrage).

### **III.3.3. Suggestions et recommandations :**

Tout au long de la réalisation de nos travaux de recherche sur les relations de travail et la gestion des conflits dans une organisation. Et après l'analyse qualitative et quantitative de ces derniers éléments, nous avons constaté que l'entreprise SAIDAL possède plusieurs points négatifs remarquables en matière de résolution un conflit et aussi en matière de création un climat social favorable. Nous avons donc décelé des points à améliorer :

- Dynamiser les relations du travail et susciter l'enthousiasme et améliorer les conditions du travail pour favorise un bon climat social.
- Prendre le temps d'organiser des activités de formation concernant la prévention de la violence en milieu de travail ou de donner accès à de telles activités.
- Mettre en place de bons canaux de communication, car l'agresseur se nourrit du silence de la victime et des témoins. La communication est un facteur déterminant pour le bien-être des travailleurs d'une organisation.
- La confiance en l'autre, si dans la vie privée la confiance est un substrat inhérent à relations saines, il est de même en milieu professionnel.
- Le respect mutuel, lorsque vous respectez votre entourage, les autres vous respectent et vous apprécient.
- La prise de conscience de la propre responsabilité dans les pensées, dans les paroles et dans les actes.
- Pratiquez l'écoute active, soyez un bon auditeur en prêtant attention au message émis par votre interlocuteur, évitez d'être distrait par ce qui vous entoure, en vous concernant sur le message et en tendant de le comprendre.
- 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 permettront d'anticiper et de régler un maximum de problèmes dès la perception de la dégradation du climat social et de choisir les moments et les dates de négociations sensibles.

- Favoriser les échanges, des rencontres au sein des équipes de travail. Ces échanges d'information favorisent non seulement la mobilisation des travailleurs contre la violence, mais ils réduisent aussi les risques de violence en milieu de travail en permettant de dénouer des tensions et de clarifier des situations et des malentendus.
- Surveiller la formation des équipes de travail. Cette façon de fonctionner, basée sur les relations interpersonnelles, peut comprendre un certain nombre de situations susceptibles de générer des tensions entre les personnes.
- L'esprit d'équipe, et suivre le renouvellement du personnel.
- Lorsque possible, amener les travailleurs, par l'entremise d'activités sociales ou de formation, à se connaître mutuellement et à découvrir leurs forces et leurs faiblesses dans une perspective d'ouverture à la différence et à l'acceptation de la volonté de chacun d'améliorer ses relations avec les autres.
- Développer la capacité à intervenir rapidement lorsque survient un conflit au sein de l'équipe de travail, soit par la discussion ou la médiation.
- Encouragez une culture ouverte, fondée sur la confiance, le respect et la collaboration.

Au cours de ce chapitre, nous avons conclu que, les conflits relèvent d'une importance capitale. Le personnel du SAIDAL est poussé par des influences qu'elles soient internes et ou externes, à créer des conflits.

Bien qu'un climat de travail est estimé dégrader peut favoriser des conflits. Le personnel du SAIDAL, considère que ce climat n'est pas à la hauteur. Ce qui pousse sûrement les fléaux sociaux à naître.

Ajoutons les influences externes, la personnalité de l'individu ainsi que la situation économique de l'entreprise...de telles influences engendrent des mouvements sociaux.

Et aussi, il existe plusieurs modes de gestion des conflits de travail comme la médiation, la collaboration, la communication...etc.

Pour conclure, nous pouvons dire qu'ils existent des influences internes et d'autres externes à l'entreprise et des méthodes doivent être prises en considération dans le domaine de la gestion des conflits.

# Conclusion générale

### Conclusion générale :

La vie reposant sur des changements constants, parfois minimes passant quasiment inaperçues, parfois spectaculaires occasionnant des ruptures difficiles à supporter. C'est ainsi que changement et conflit constituent les ressorts de l'évolution de l'homme.

Par extension, dans le champ du conflit social, la dynamique conflictuelle a entraîné le dialogue social à la suite des conflits de luttes de classe. L'alternance de phases de tensions et de consensus, l'obligation pour les parties opposées de retrouver le dialogue et l'interaction ont considérablement amélioré les conditions de travail de toutes les classes sociales et notamment des plus défavorisées.

De plus, l'environnement concurrentiel et économique dans lequel évoluent les entreprises augmente en complexité. Ce contexte peut favoriser l'éclosion de conflits et il est aussi à l'origine d'une nouvelle tendance dans les organisations: les équipes de travail. Les grandes entreprises ont un besoin urgent d'alléger leur structure afin de pouvoir être plus flexibles et plus performantes pour concurrencer les compagnies du monde entier.

C'est dans cet esprit que beaucoup d'entreprises optent pour ce mode d'organisation du travail. Ce choix semble des plus judicieux à première vue, cependant le travail en équipe peut vite tourner au cauchemar. En effet, ce dernier s'avère propice à l'apparition de conflits étant donné que plusieurs personnes doivent travailler en étroite collaboration à l'atteinte d'objectifs communs. La présence de conflits au sein d'une équipe ne représente pas un élément perturbateur en soi. Ce qui fait en sorte qu'un conflit est constructif ou destructeur pour une équipe, c'est la façon dont il est géré. C'est pourquoi, cette recherche s'attarde à la façon dont les équipes de travail géraient leurs conflits.

Les conflits au travail sont la hantise des gestionnaires et des professionnels en ressources humaines, car ils entraînent des conséquences néfastes : perte de temps et d'énergie chez les personnes concernées, démotivation chez les employés, diminution du rendement de l'équipe, et même arrêts de travail et démissions.

Que ce soit dans une fonction de gestion, comme membre d'une équipe ou comme agent de service, la communication constitue l'outil ultime d'échange. On croit à tort qu'il est facile de communiquer, qu'un message clair et logique sera nécessairement compris, que l'on peut se fier au récepteur s'il affirme avoir compris notre message et que certaines personnes sont nées « bons communicateurs ». C'est faux! La communication est un processus complexe qui a une influence directe sur nos relations avec les autres, qu'elles soient professionnelles ou personnelles.

Une communication saine s'avère essentielle à l'intérieur des équipes de travail, puisqu'elle permet aux individus de gérer l'information et surtout d'entretenir de bonnes relations. Une grande part de la réussite du gestionnaire repose sur ses habiletés de communication. En effet, le processus global de la supervision sera influencé par ses habiletés. En réalité, le gestionnaire consacre la majeure partie de son temps à communiquer. Augmenter ses

## Conclusion générale

---

aptitudes à bien communiquer signifie obtenir ce que l'on désire des autres d'une manière qui maintienne la relation dans des termes acceptables pour les deux parties.

En ce qui concerne la réalité concrète et au cours du troisième chapitre que nous avons étudié, en l'occurrence, SAIDAL elle nous a permis de prendre conscience d'un certain nombre d'insuffisances en matière de relations de travail, et le climat social de cette entreprise est malsain qui s'est traduit par de nombreux conflits individuels et collectifs .

Après avoir étudié le phénomène de conflits chez l'entreprise SAIDAL, nous avons dégagé des résultats pour mieux vérifier nos hypothèses de recherche.

De ces résultats, nous pouvons dire que l'existence des influences internes et des influences externes, peuvent engendrer des conflits de travail. Autrement dit, la relation de travail n'est pas le seul facteur favorisant les conflits. Mais il existe d'autres influences, qui elles sont externes à l'entreprise. Dans ce sens, l'hypothèse que nous avons émise qui considère que les conflits se produisent à cause d'une mauvaise gestion des relations de travail est infirmée.

Selon ces résultats aussi, nous pouvons dire que les conflits de travail peuvent être régularisés par la communication, la collaboration, la médiation, le partage...etc. Donc on ne peut pas dire qu'il existe une seule stratégie pour gérer le conflit de travail. Ce résultat nous permet d'infirmar la deuxième hypothèse de notre recherche qui considère que la négociation vient comme le seul mode pour gérer et régulariser les conflits dans une situation conflictuelle.

Pour conclure et après avoir terminé l'étude du phénomène des conflits de travail, nous avons dégagé des recommandations aux responsables de l'entreprise SAIDAL permettant de créer un milieu de travail sans conflits.

# Bibliographie

## **Bibliographie :**

### **1. Ouvrages :**

- AMADIEU, (J.F) et ROJOT, (J) : Gestion des ressources humaines et relations professionnelles, Edition Litec, Paris, 1996.
- ARMAND, (D) : Manuel de Gestion, Editions Ellipses, Paris, 2004.
- BERNATCHEZ, (J.C) : La Convention Collective: Savoir la Négocier, L'Interpréter, L'Appliquer, Edition Revue et augmentée, Montréal, 2003.
- BRUNET, (L) : le climat de travail dans les organisations : définition, diagnostic et conséquences, Edition Agence d'Arc, Montréal, 1983.
- CHALVIN, (D) : Tensions et conflits dans les relations personnelles. Comment en sortir ?, Edition ESF, Paris, 1999.
- CHALVIN, (M.J) : Prévenir conflits et violence, Edition Nathan, Paris, 1994.
- CORMIER, (S) : Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail, Québec, 2004.
- DIMITRI, (W) : les relations de travail : employeurs, personnels, syndicats, Etat, 4<sup>ème</sup> Editions, Editions DUNOD, paris, 1978.
- DOUVILLE, (M.J) : la gestion des conflits au travail, Edition le soleil, Paris, 2004.
- FISCHER, (R.U) : comment réussir une négociation ? , Edition le seuil, Paris, 2005.
- FUSRER, (M) : le conflit dans l'entreprise, Edition ESF, Paris, 1975.
- GHISLAINE, (G) : Les conflits organisationnels : Restez maître du jeu, Yvon Blais, Montréal, 2008.
- HELLRIEGEL, (D), SOCLUM, (J.W) et WOODMAN, (R.W) : Management des organisations, Editions de Boeck-WESMAEL, Paris, 1992.
- KSSELR, (S) et UHDY, (R) The New Employment Relationship : Examining the psychological contract, London, 1996.
- LECLERC, (M) et QUIMPER, (M) : les relations de travail au Québec, 2<sup>ème</sup> Edition, Québec, 2000.
- LEMIEUX, (S) : les conflits ça se gère, Edition les Affaires, Paris, 2002.
- LGALENS, (J) et LOIGNON, (C) : Prévenir les conflits et accompagner les changements, Editions liaisons, paris, 2002.
- LICETTE, (C) : savoir gérer un conflit, Paris, 2008.
- LOUIS, (G) : négociation et résolution de conflits, organisation EDS, Paris, 2001.

MARCH, (J.G) et SIMON (H.A) : Les organisations problèmes psychosociologique, Edition DUNOD, Paris, 1994.

MARSAN, (C) : Gérer et surmonter les conflits, Edition DUNOD, paris, 2010.

MONROY, (M) et FOURIER (A) : Figures du conflit, une analyse systémique des situations conflictuelles, PUF, Paris, 1997.

MORIN, (E) : Introduction à la pensée complexe, Edition ESF, Paris, 1990.

OUACHRINE, (H) : Guide de méthodologie de la recherche en science sociales, 1ère édition, EHEC Alger, 2013.

SCHERMERHORM, (J.R), HUNT, (J.G), OSBORN, (R.N) et BILLY (C.D) : Comportement humain et organisation, Edition ERPI, Paris, 2006.

SEKIOU, (L) : Gestion du personnel, Edition organisation, Paris, 1986.

SHIMON, (L.D), TANIA, (S.S), JACKSON, (E), et RANDALL, (S.S) : la gestion des ressources humaines, Edition Pearson, Paris, 1998.

SIMMEL, (G) : le conflit, Circé, Paris, 1992.

VEILLET, (F) : Comment résoudre un conflit entre des employés, Edition les affaires, Paris, 2002.

## **2. Articles :**

CALVE, (J) : pour en finir avec les conflits de travail, in revue affaires, N°12, Décembre 1999.

KHALIS, (S) : la productivité, in revue des sciences commerciales, institut national de commerce, Alger, N°01,2002.

## **3. Dictionnaires et manuels :**

ALAIN Rey, dictionnaire encyclopédique illustré, Edition le Robert, paris, 2000.

## **4. Travaux universitaires :**

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

MARC, (A), DAUDIN, (L) et NAYARADOU, (G) : le coaching, nouvelles pratiques, nouveaux moyens, mémoire de licence en sciences et techniques de l'information, Ecole de coaching de gestion, canada, 2006.

MEZARCHE, (H) et BOUZID, (R) : Nouvelle pratique de recrutement, Accueil, l'intégration et fidélisation des employés, le marketing des ressources humaines, mémoire de fin d'étude, institut national de commerce, Alger, 2006.

## **5. Textes réglementaires :**

Règlement N° 90-03 du 06 Février 1990, modifiée et complétée, relative à l'Inspection du travail en Algérie.

Règlement N° 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail.

## **6. Rapports :**

Bureau internationale du Travail, administration du travail et inspection du travail, en Genève, rapport 2011.

## **7. Conférences :**

FLEISCHMANN, (A) : Conférence des Travailleurs de Madagascar (CTM) en partenariat avec la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), Antananarivo, Octobre 2009

## **8. Sites internet :**

<http://www.elmouwatin.dz/La-relation-de-travail,4840>, (consulté le 25/05/2015).

[www.dictionnaire-juridique.com/definition/syndicat](http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/syndicat), (consulté le 15/06/2015).

<http://www.CNT.FTE.org>, (consulté le 16/06/2015).

<http://www.coachfederation.fr> , (consulté le 20/08/2015).

# Ecole des hautes études commerciales

## Questionnaire

Je suis étudiante suivant un cours de recherche en Sciences Commerciales, options « Management des ressources humaines » et « Etudes et Recherches Commerciales ». J'ai besoin de votre collaboration pour accomplir et réussir notre travail de fin d'étude.

Notre thème s'intitule «**les relations de travail et la gestion des conflits au sein d'une organisation**», si vous voulez bien répondre aux questions qui suivent, cela ne prendra que quelques minutes de votre temps et sachant que vos réponses seront anonymes.

Merci à l'avance.

**L'étudiante** : LATROUS Hanane.

**1. Sexe :**

Masculin.

Féminin

**2. Âge :**

De 20 à 30 ans.

De 30 à 45 ans.

Plus de 45 ans.

**3. Ancienneté :**

Moins de 5 ans.

Entre 5 et 10 ans.

Entre 10 et 20 ans.

Plus de 20 ans.

**4. Catégorie socioprofessionnelle :**

Cadre.

Maîtrise.

Exécution.

**5. Etes vous satisfaits du poste que vous occupez ?**

Oui.

Non.

**6. Etes vous respecté dans votre travail ?**

Oui.

Non.

**7. Quelle est selon vous le lieu le meilleur pour l'échange d'information?**

La pause.

Les réunions.

Le contact direct avec le supérieur.

**8. Pensez-vous que vos représentants représentent bien vos intérêts pendant L'élaboration de la convention collective ?**

Oui.

Non.

**9. L'application du règlement intérieur est ce qu'il :**

Bonne.

Moyenne.

Mauvaise.

**10. Avez-vous des problèmes pendant le travail ?**

Oui.

Non.

**11. Les problèmes que vous rencontrer sont ils liés :**

Aux conditions de travail souvent difficiles.

A vos relations difficiles avec vos responsables.

Au non respect du volume horaire prévu dans votre contrat de travail.

A la routine.

A la peur.

Au stress.

A des malaises.

Le déficit de la communication interpersonnelle.

Autre précisez .....

.....

**12. Vos relations avec votre supérieur sont :**

- Bonne.
- Moyenne.
- Mauvaise.

**13. Selon vous, quelles sont les conditions d'une bonne relation de travail ?**

- Communication et dialogue.
- Conditions de travail motivantes.
- La bonne gestion des conflits sociaux et des crises.
- Le transfert des compétences.

**14. 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 de mes intérêts.

**15. Est ce que le phénomène de conflit existe dans l'entreprise ?**

- Oui.
- Non.

**16. Si oui, quelles sont les méthodes que vous avez utilisées pour résoudre ces conflits ?**

- La communication.
- La collaboration.
- La négociation.
- Le recours à une approche juridique.

Demander l'aide des partenaires sociaux.

Vous avez rien fait.

Autre précisez.....

.....

**17. Avez-vous des problèmes en dehors de l'entreprise ?**

Santé.

Familiaux.

Psychologique.

Sociaux.

Autre précisez.....

.....

**18. Considérez-vous que votre salaire est:**

Très élevé.

Elevé.

Moyen.

Faible.

**19. Si l'occasion se présente pour vous, est-ce-que vous quitterez votre entreprise pour une autre?**

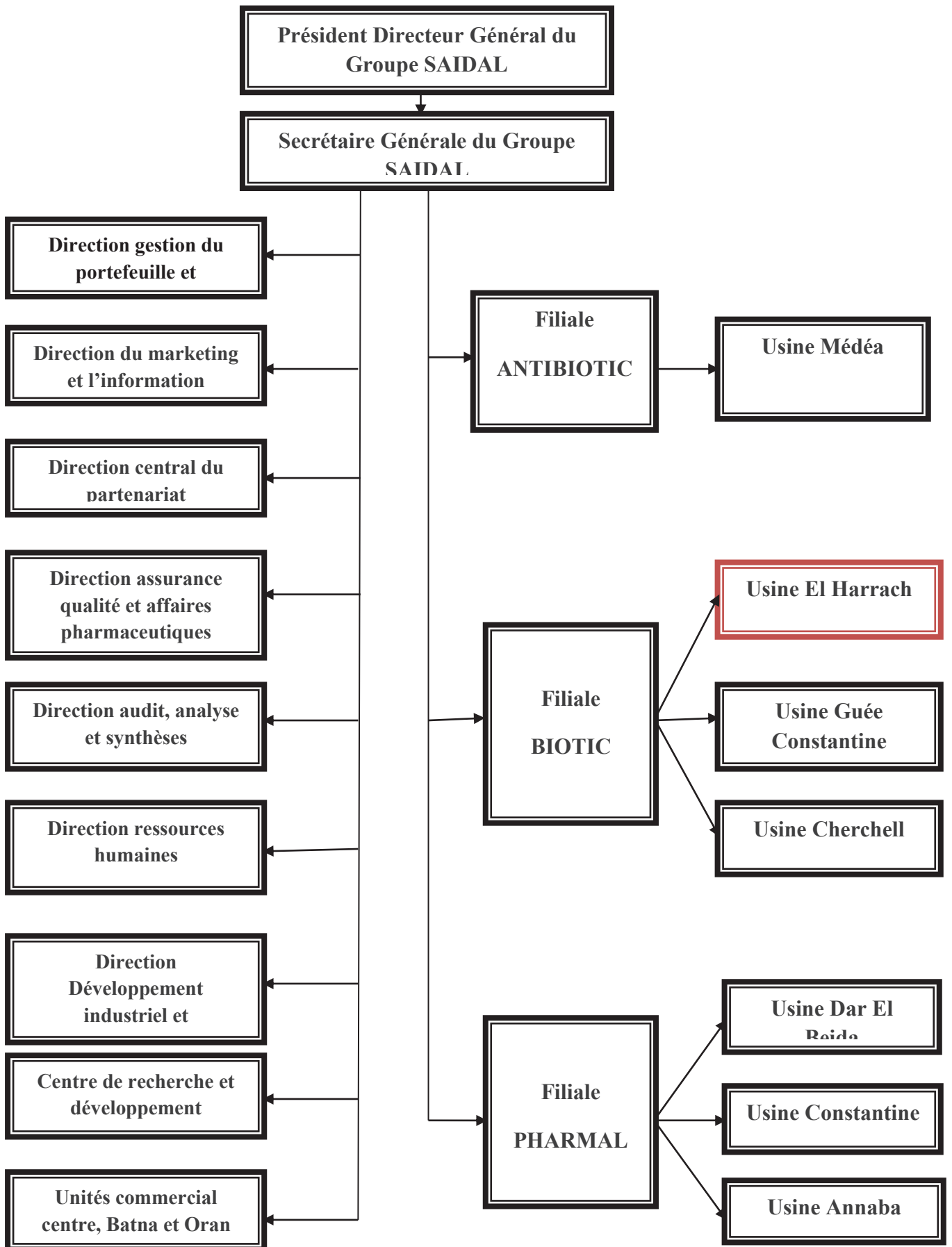
Oui.

Non.

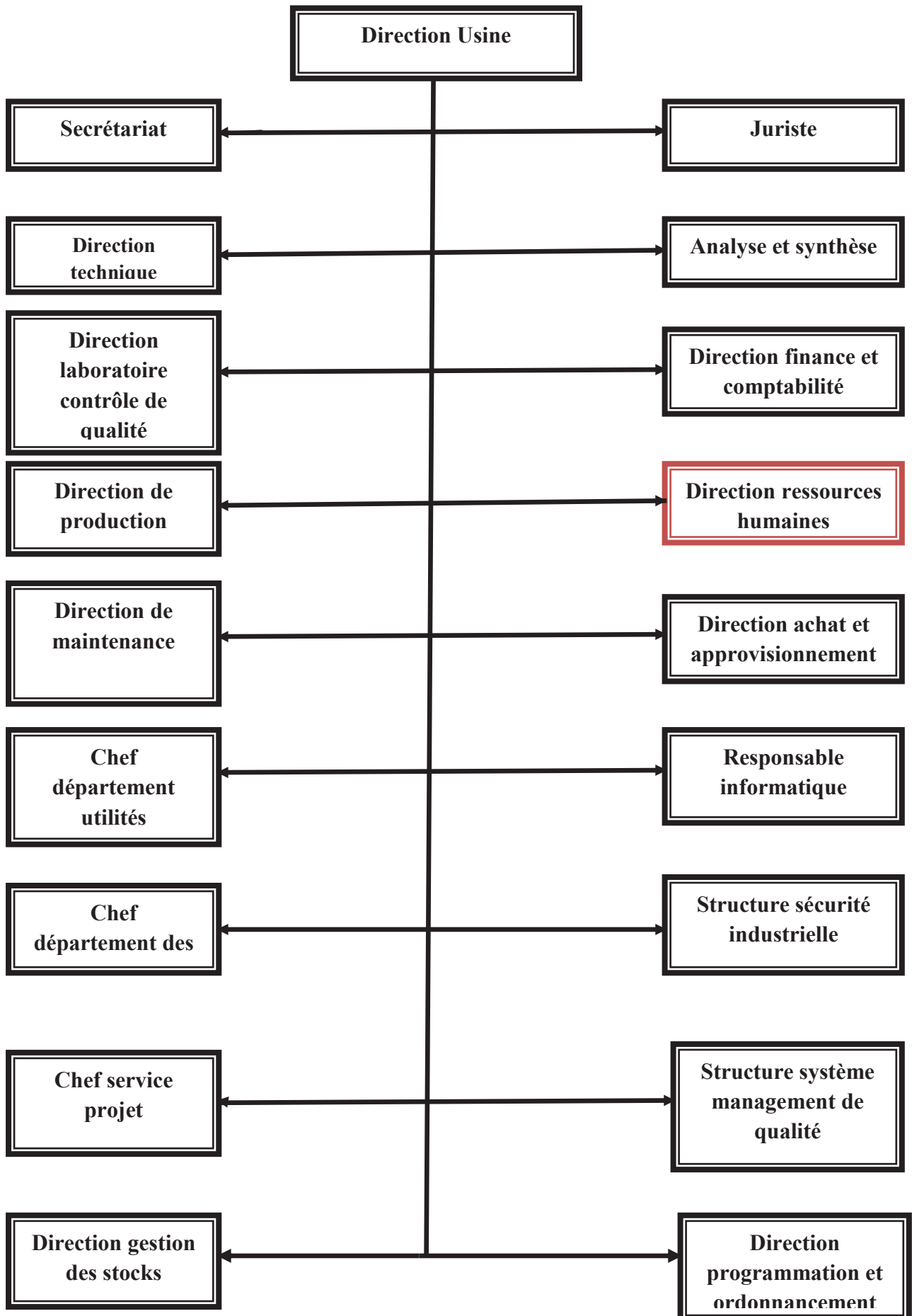
# Guide d'entretien

1. Pouvez-vous me dire Combien d'année d'ancienneté au sein de l'entreprise SAIDAL ?
2. Pouvez-vous me parler de votre entreprise et le climat social dans votre entreprise ?
3. Selon vous quels sont les éléments qui motivent les personelles ?
4. Pondant sa vie professionnelle, vous avez rencontre des problèmes avec les autres employeurs dans le milieu de travail ?
5. D'après vous est qu'il ya le phénomène des conflits dans votre entreprise ? expliquer ?
6. Pour vous quelles sont les principales sources de conflit ?
7. Selon vous quels sont les mécanismes utilisent pour la résolution des conflits dans votre entreprise, et quel est le plus utilisé ?
8. Vous-même en tant que salarié de l'entreprise, pensez-vous que les techniques de résolution des conflits sont efficaces ?

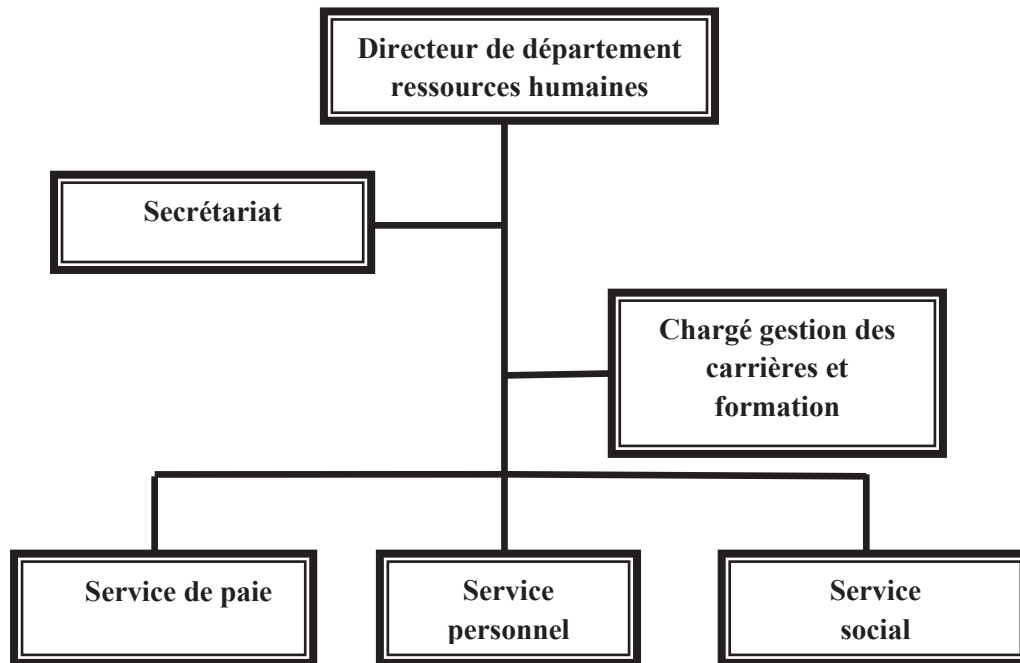
## L'organigramme du Groupe SAIDAL



## L'organigramme de l'usine EL Harrach



**L'organigramme de la direction ressources humaines (usine El-Harrach)**



## **OBJET DE LA CONVENTION COLLECTIVE**

### **PREVENTION ET REGLEMENT DES CONFLITS DE TRAVAIL :**

#### **Partie (1) : Prévention et règlement des conflits individuels de travail:**

##### **Article 260 :**

Constitue un conflit de travail tout différend tel que défini par la législation du travail.

##### **Article 261 :**

Tout travailleur en situation litigieuse doit soumettre sa requête par écrit à la hiérarchie directe, laquelle est tenue de réserver une suite dans les huit (8) jours qui suivent la date de la saisie.

##### **Article 262 :**

Dans le cas où la hiérarchie sollicitée ne répond pas à la requête dans la limite du délai fixé à l'article 261, le travailleur peut saisir l'instance susceptible de régler le conflit en question ou la direction de l'employeur.

##### **Article 263 :**

La direction est tenue de notifier sa réponse dans la limite de 15 jours.

##### **Article 264 :**

En cas de non réponse ou d'une réponse insatisfaisante totalement ou partiellement dans les quinze (15) jours, le travailleur peut saisir l'inspection du travail.

##### **Article 265 :**

En aucun cas le travailleur ne peut saisir directement l'inspection du travail sans avoir épuisé au préalable les procédures internes du règlement des conflits individuels de travail. En vue de prévenir les conflits de travail, les litiges devront nécessairement être étudiés paritairement entre l'employeur et les délégués syndicaux.

#### **Partie (2) : Prévention et règlement des conflits collectifs du travail :**

##### **Article 266:**

Constitue un conflit collectif de travail régi par les dispositions de la présente convention et conformément à la loi, tout désaccord relatif aux relations socioprofessionnelles et aux conditions générales de travail entre les travailleurs et l'employeur, non résolu dans le cadre des réunions périodiques et des procédures de conciliation prévues par la législation en vigueur et la présente convention.

**Article 267 :**

Dans le cadre de la prévention des conflits collectifs, l'entreprise et les représentants syndicaux des travailleurs se réunissent périodiquement pour examiner en commun la situation des relations socioprofessionnelles.

**Article 268:**

La périodicité des réunions prévues à l'article ci-dessus est fixée par les accords collectifs conclus entre l'entreprise et les représentants des travailleurs.

**Article 269 :**

L'employeur est tenu de se prononcer lors de la réunion suivante sur tous les points examinés et non résolus.

**Partie(3) : Organes de participation :**

**Article 270 :**

La participation des travailleurs à la vie de l'entreprise est assurée par les délégués du personnel regroupés en comité de participation.

**Article 271:**

La constitution du comité de participation, son mode d'élection, son rôle et son fonctionnement doivent être conformes aux positions législatives et réglementaires en vigueur.

**Article 272:**

Les attributions du comité de participation sont fixées par la loi.

**Article 273 :**

Le comité de participation se réunit au moins deux fois par trimestre sur convocation de son président ou de l'employeur. La durée de la réunion initiée ou acceptée par l'employeur n'est pas déductible du crédit horaire alloué aux délégués du personnel.

**Article 274:**

Les délégués du personnel sont membres de droit de la commission paritaire d'hygiène et de **sécurité.**

**Article 275:**

Outre la participation à la commission d'hygiène et de sécurité, les délégués du personnel reçoivent les informations qui leur sont communiquées chaque trimestre par l'employeur et veillent à l'exécution des dispositions applicables en matière d'emploi, de sécurité, d'hygiène et celles relatives à la sécurité sociale.

**Article 276 :**

Les délégués du personnel disposent d'un crédit horaire mensuel de dix (10) heures payées par l'entreprise comme temps de travail pour l'exercice de leur mandat sauf durant leur congé annuel.

Ils ont cependant la faculté de cumuler de répartir entre eux les crédits horaires mensuels qui leur sont accordés après accord de l'employeur.

**Article 277 :**

L'employeur doit mettre à la disposition du comité de participation les moyens nécessaires pour son fonctionnement.

**Article 278 :**

Dans l'exercice de leurs activités professionnelles, les délégués du personnel sont soumis aux dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles relatives aux droits et obligations des travailleurs.

**Partie(4) : Exercice du droit syndical****Article 279 :**

Le droit syndical s'exerce dans l'entreprise conformément à la loi.

**Article 280 :**

Les prérogatives des organisations syndicales représentatives au sein de l'entreprise sont définies par la loi.

**Article 281 :**

Les déléguées syndicales ont le droit de disposer mensuellement d'un crédit de dix (10) heures payées comme temps de travail pour l'exercice de leur mandat.

Les délégués syndicaux peuvent cumuler et répartir entre eux les crédits horaires mensuels qui leur sont accordés, après accord de l'employeur.

**Article 282:**

Le temps passé par les délégués syndicaux aux réunions convoquées à l'initiative de l'employeur ou acceptées par celui-ci à leur demande, n'est pas pris en compte pour le calcul du crédit horaire mensuel alloué.

**Article 283:**

L'employeur doit mettre à la disposition des organisations syndicales représentatives, les moyens nécessaires pour la tenue de leurs réunions et les tableaux d'affichage situés des lieux appropriés.

**Article 284:**

Lorsque l'organisation syndicale représentative dispose de plus de cent cinquante (150) membres, l'employeur doit mettre à sa disposition un local approprié.

**Article 285:**

Dans l'exercice de leurs activités professionnelles, les délégués syndicaux sont soumis aux dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles relative aux, droits et obligations des travailleurs.

**Article 286:**

Aucun délégué du personnel ou syndical ne peut faire l'objet, de la part de l'employeur, d'un licenciement, d'une mutation ou de toute autre sanction disciplinaire de quelque nature que ce soit, du fait des activités qu'il tient de son mandat.

**Article 287:**

Nul ne peut exercer sur les travailleurs des pressions ou menaces allant à l'encontre de l'organisation syndicale et de ses activités.

**Article 288:**

En cas de manquement, par un délégué syndical, aux dispositions de l'article

289 ci-dessus, une procédure disciplinaire peut être engagée à son encontre par son employeur, l'organisation syndicale préalablement informée.

**Article 289:**

Aucune sanction ne peut être prononcée contre les travailleurs en raison de leur participation à une grève régulièrement déclenchée dans les conditions prévues par la loi.

**Partie(5) : Exercice du droit de grève****Article 290:**

Lorsque le différend persiste après épuisement des procédures de conciliation, de médiation et d'arbitrage prévues par la législation, le droit des travailleurs de recevoir à la grève s'exerce dans les conditions et selon les modalités définies par la législation en vigueur.

A ce titre, le service minimum sera négocié par les parties pour chaque lieu de travail.

**Article 291:**

Le recours à la grève est approuvé par un vote à bulletin secret à la majorité absolue des travailleurs réunis en assemblée générale, constitué d'au moins a moitié des travailleurs composant le ou les collectif (s) concerné (s).

A cet effet, les structures concernées à savoir les représentants de l'employeur et les représentants de travailleurs, sont chargés du contrôle de la présence des 50% du collectif et du contrôle du dépouillement du vote à bulletin secret.

**Article 292:**

Lorsque la majorité de l'effectif présent à l'assemblée générale décide par voie de vote le déclenchement de la grève d'une durée de huit (08) jours sera déposé contre accusée de réception au niveau du secrétariat de la Direction de l'Entreprise.

L'employeur et les représentants des travailleurs sont tenus en vertu des dispositions de la loi durant la période de préavis et après déclenchement de la grève de poursuivre leurs négociations pour le règlement de leur désaccord objet du conflit.

**Article 293:**

La grève déclenchée sans respect de la procédure légale, à savoir :

- Condition obligatoire.
- Assemblée générale du collectif.
- Vote à bulletin secret avec quorum requis.
- Dépôt du préavis.

Expose les travailleurs salariés qui y ont pris part à la grève au licenciement pour faute disciplinaire grave.

Aucune faute ne peut être prononcée contre les travailleurs salariés, en raison de leur participation à une grève légalement déclenchée.

**Article 294:**

Les heures ou journées d'arrêt de travail pour grève ne sont pas rémunérés quelque soit leur durée.

**Article 295:**

Le recours à la grève ne peut s'exercer et la grève déclenchée est suspendue lorsque l'employeur et le collectif des travailleurs en conflit de travail conviennent de soumettre leur différend à l'arbitrage. Les décisions prises dans le cadre de l'arbitrage s'imposent aux deux parties.

**Article 296:**

Dès le dépôt du préavis de grève, l'employé et les représentants des travailleurs s'obligent à prendre les mesures nécessaires pour assurer la préservation et la sécurité des installations et des biens et désigne les travailleurs chargés de cette tâche.

**Article 297:**

La grève déclenchée en respect des dispositions de l'article 290,292, et 292 ci-dessus ne rompt pas la relation de travail. Elle en suspend les effets pour la durée de l'arrêt collectif de travail.

**Article 298:**

Sauf dans le cas de réquisition ordonnée par les autorités administratives ou de refus des travailleurs d'exécuter les obligations découlant du service minimum est interdite toutes affectations de travailleur par voie de recrutement ou autre destinée à pourvoir remplacement des travailleurs en grève.

**Article 299:**

Lorsque la grève concerne des activités dont l'interruption complète est de nature à porter atteinte à:

- La continuité des services publics essentiels.
- Des activités économiques vitales.
- L'approvisionnement de la population.
- La sauvegarde des installations et des biens existants.

La poursuite des activités indispensables est organisée en la forme d'un service minimum obligatoire.

## Table des matières

**Remerciement**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Sommaire**

<b>Introduction générale.....</b>	<b>I</b>
<b>Chapitre I : les relations de travail.....</b>	<b>04</b>
I.1. Généralités sur les relations de travail.....	06
I.1.1. Qu'est ce qu'une relation de travail ? .....	06
I.1.2. Les acteurs d'une relation de travail.....	06
I.1.2.1. La direction.....	07
I.1.2.2. Les représentants du personnel et les instances.....	07
I.1.2.3. L'encadrement.....	07
I.1.2.4. Les salariés.....	08
I.1.3. La gestion dynamique des relations de travail.....	08
I.1.3.1. Le pouvoir informel des parties.....	09
I.1.3.2. Les motifs qu'elles invoquent.....	10
I.1.3.3. Les dispositions personnelles et leurs représentants l'un à l'égard de l'autre...	11
I.1.3.4. La gestion de l'information.....	11
I.1.3.5. Les gestes posés.....	12
I.1.4. La relation de travail selon le droit du travail en Algérie.....	12
I.1.4.1. Définition de la relation de travail selon le législateur Algérien.....	12
I.1.4.2. Les droits et les obligations des travailleurs dans le cadre de la relation de travail...	13
I.1.4.2.1. Les droits.....	13
I.1.4.2.2. Les obligations.....	14
I.1.4.3. Suspension, cessation, licenciement de relation de travail.....	15
I.1.4.3.1. Suspension de la relation de travail.....	15

I.1.4.3.2. Cessation de relation de travail.....	15
I.1.4.3.3. Licenciement de la relation de travail.....	16
I.1.4.3.3.1. Licenciement pour incapacité totale de travail.....	16
I.1.4.3.3.2. Licenciement pour compression d'effectifs.....	17
I.2. les effets d'une gestion des relations de travail.....	17
I.2.1. Effets d'une bonne gestion des relations au travail.....	17
I.2.1.1. Fidélisation des employés.....	17
I.2.1.2. L'implication.....	17
I.2.1.3. La créativité.....	18
I.2.1.4. La productivité.....	18
I.2.1.5. L'efficacité.....	19
I.2.1.6. La rentabilité.....	19
I.2.2. Effets d'une mauvaise gestion des relations au travail.....	20
I.2.2.1. L'absentéisme.....	20
I.2.2.2. Le retard au travail.....	20
I.2.2.3. Le stress des travailleurs.....	20
I.2.2.4. Les conflits.....	21
I.2.2.5. La démission des travailleurs.....	21
I.2.2.6. La grève.....	21
I.3. les conventions collectives.....	21
I.3.1. Définition de la convention collective.....	21
I.3.1.1. Les caractéristiques d'une convention collective.....	22
I.3.1.2. Le contenu de la convention collective.....	23
I.3.2. Le rôle fondamental d'une convention collective.....	23
I.3.2.1. Une convention collective dynamique.....	23
I.3.2.2. Les conditions de travail.....	24
I.3.3. La négociation des conventions collectives.....	24

I.4. les syndicats et l'inspection du travail.....	25
I.4.1. Les syndicats.....	25
I.4.1.1. Définition des syndicats.....	25
I.4.1.1.1. Ressources et patrimoine des organisations syndicales.....	25
I.4.1.2. Les droits syndicaux.....	26
I.4.1.2.1. L'accréditation.....	26
I.4.1.2.2. Le pouvoir syndical sur le grief.....	26
I.4.1.2.3. Rôle de syndicat lors du non-respect de la convention.....	27
I.4.1.2.4. Droit de syndicat de négocier les griefs.....	27
I.4.1.3. Le rôle du syndicat.....	27
I.4.1.3.1. La défense des droits collectifs des salariés.....	27
I.4.1.3.2. La défense individuelle des salariés.....	28
I.4.1.4. L'importance de la syndicalisation.....	28
I.4.1.4.1. Pour les employeurs.....	28
I.4.1.4.2. Pour les employés.....	28
I.4.2. L'inspection du travail.....	28
I.4.2.1. Définition de l'inspection de travail.....	28
I.4.2.2. Les missions de l'inspection du travail.....	29
I.4.2.3. Les obligations des l'inspecteur de travail en Algérie.....	30
<b>Chapitre II : Comprendre et gérer les conflits de travail.....</b>	<b>32</b>
II.1. Concepts et définitions sur les conflits de travail.....	34
II.1.1. Définitions.....	34
II.1.1.1. Qu'est-ce-que le conflit ?.....	34
II.1.1.2. Les conditions des conflits.....	35
II.1.1.3. Les origines du conflit.....	36
II.1.1.3.1. De nature économique.....	36
II.1.1.3.2. De nature sociale.....	37

II.1.1.3.3. De nature technologique.....	37
II.1.1.3.4. De nature psychologique.....	37
II.1.2. Les différents types de conflits.....	37
II.1.2.1. Les conflits constructifs ou destructifs.....	37
II.1.2.2. Les conflits d'intérêt et d'identité.....	37
II.1.2.3. Les conflits d'autorité et les conflits de pouvoir.....	37
II.1.2.4. Les conflits de concurrence ou de rivalité.....	38
II.1.2.5. Les conflits de génération.....	38
II.1.2.6. Le conflit mimétique.....	38
II.1.2.7. Le conflit d'opinion ou idéologique.....	38
II.1.2.8. Le conflit déclaré/le conflit latent ou larvé/le conflit refoulé.....	38
II.1.2.9. Le malentendu.....	38
II.1.3. Les raisons des conflits.....	39
II.1.3.1. La divergence d'intérêts.....	39
II.1.3.2. Un milieu disciplinaire.....	40
II.1.3.3. Une composante biologique.....	40
II.1.3.4. Des ressources limitées dans un nouvel état de l'économie.....	40
II.1.3.5. Le flou organisationnel.....	41
II.1.3.6. Une main d'œuvre diversifiée.....	41
II.1.3.7. Droits individuels versus droits collectifs.....	42
II.1.3.8. Causes interpersonnelles.....	42
II.1.3.9. Des causes relationnelles ou personnelles.....	43
II.1.3.10. Des causes factuelles.....	43
II.1.4. Les avantages et les inconvénients d'un conflit de travail.....	43
II.1.4.1. Les avantages.....	43
II.1.4.2. Les inconvénients.....	45
II.2. les niveaux des conflits.....	47

II.2.1. Le conflit intrapersonnel.....	47
II.2.1.1. Le conflit entre en acceptation et une autre.....	48
II.2.1.2. Le conflit entre une chose à éviter et une autre.....	48
II.2.1.3. Le conflit entre une acceptation et une chose à éviter.....	48
II.2.1.4 La discordance cognitive.....	48
II.2.2. Le conflit interpersonnel.....	49
II.2.2.1. Les styles de comportement dans le règlement d'un conflit interpersonnel...	49
II.2.2.1.1. Le style abstentionniste.....	49
II.2.2.1.2. Le style oppressif.....	50
II.2.2.1.3. Le style conciliant.....	50
II.2.2.1.4. Le style coopératif.....	50
II.2.2.1.5. Le style fondé sur la recherche d'un compromis.....	51
II.2.2.2. Les composantes du conflit interpersonnel.....	51
II.2.2.2.1. L'objet du conflit.....	51
II.2.2.2.2. Le pouvoir.....	52
II.2.2.2.3. L'émotion.....	52
II.2.3. Le conflit intragroupe.....	53
II.2.4. Le conflit intergroupe.....	54
II.2.4.1. Les causes des conflits intergroupes.....	54
II.2.4.1.1. Les buts.....	54
II.2.4.1.2. L'incertitude.....	54
II.2.4.1.3. La capacité de substitution.....	54
II.2.4.1.4. La relation avec la tâche.....	54
II.2.4.1.5. La résolution de problème.....	55
II.2.4.1.6. Le partage des ressources.....	55
II.2.4.1.7. Les attitudes.....	55
II.2.5. Le conflit intraorganisationnel.....	55

II.2.5.1. Le conflit vertical.....	56
II.2.5.2. Le conflit horizontal.....	56
II.2.5.3. Le conflit entre le personnel de l’atelier et celui des bureaux.....	56
II.2.5.4. Le conflit relatif aux rôles.....	57
II.3. Les principaux modes de gestion.....	57
II.3.1. L’évitement.....	58
II.3.2. L’accommodation.....	59
II.3.3. Confrontation.....	60
II.3.3.1. L’avantage de la confrontation.....	62
II.3.4. Collaboration.....	62
II.3.5. Le compromis et la négociation.....	63
II.3.6. Le partage.....	64
II.4. Le rôle d’un coach dans une situation conflictuelle.....	65
II.4.1. Définition d’un coach.....	65
II.4.2. L’intervention du coach pour gérer et réguler un conflit.....	65
II.4.2.1. Le dialogue.....	65
II.4.2.2. Qui sont les antagonistes ?.....	65
II.4.2.3. Est-ce vraiment un conflit ?.....	66
II.4.2.4. La médiation.....	66
II.4.2.5. Les engagements.....	66
II.4.2.6. La fin de mission.....	66
<b>Chapitre III : présentation de l’étude empirique.....</b>	<b>69</b>
III.1. Présentation général du groupe SAIDAL.....	71
III.1.1. L’historique du groupe SAIDAL.....	71
III.1.2. Organisation du groupe SAIDAL.....	71
III.1.2.1. Les directions du groupe SAIDAL.....	71
III.1.2.2. Les sites de production.....	72

III.1.2.3. Centre de distribution.....	74
III.1.3. Présentation des filiales du groupe SAIDAL.....	75
III.1.3.1. Filiale ANTIBIOTICAL.....	75
III.1.3.2. Filiale PHARMAL.....	75
III.1.3.3. Filiale BIOTIC.....	75
III.1.4. Description du lieu d'étude : l'usine EL Harrach.....	75
III.1.4.1. Présentation de l'usine EL Harrach.....	75
III.1.4.1.1. La gamme de médicaments produite par l'unité d'El-Harrach.....	75
III.1.4.2. Organisation de l'usine EL Harrach.....	76
III.1.4.2.1. Directions de l'usine El-Harrach.....	76
III.1.4.2.2. Description de la direction ressources humaines de filiale BIOTIC, (usine El-Harrach).....	78
III.2. Présentation de l'étude empirique.....	79
III.2.1. L'analyse quantitative des effectifs.....	80
III.2.2. Présentation et méthodologie de l'enquête.....	81
III.2.2.1. Présentation du questionnaire.....	81
III.2.2.2. Présentation de l'entretien.....	82
III.3. L'analyse des résultats de l'étude empirique.....	86
III.3.1. L'analyse des résultats du questionnaire.....	86
III.3.2. L'analyse du contenu des entretiens.....	96
III.3.3. Suggestions et recommandations.....	99
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>102</b>

## **Bibliographie**

## **Annexes**