

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
Scientifique

Université Abou-Bekr Belkaïd - Tlemcen

Faculté des Sciences Economiques, Gestion et Sciences Commerciales



## *Mémoire*

présenté en vue de l'obtention  
du diplôme de Magister en management  
des ressources humaines

### THEME

**LES RELATIONS DE TRAVAIL ET LA GESTION DES CONFLITS  
DANS L'ENTREPRISE : CAS DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE**

Présenté par :

L'étudiante : RAHALI Amina Souad

Sous la direction du :

Professeur BENDIABDALLAH. A

Devant le jury :

Dr. BOUCHIKHI. A	Maître de conférence	Université de Tlemcen	Président
Dr. BENDIABDALLAH. A	Professeur	Université de Tlemcen	Encadreur
Dr. KERZABI. A	Maître de conférence	Université de Tlemcen	Examinateur
Dr. TABET AOUAL. W	Maître de conférence	Université de Tlemcen	Examinateur
Dr. MOULAY KHATIR. R	Maître de conférence	Université de Tlemcen	Examinateur

# Remerciements

*Je remercie de façon toute particulière Mr BENDIABDALLAH qui a su me fournir le support intellectuel et moral tout au long de mon cheminement, ainsi que pour la confiance qu'il m'a accordée.*

*Je remercie également Mr. FEROUANI pour son soutien constant, ainsi que sa disponibilité tout au long de cette étude.*

*Je voudrais témoigner toute ma gratitude aux membres de jury pour l'honneur qu'ils me font en participant à cette soutenance et pour le temps consacré à l'examen et à l'évaluation de ce travail.*

*Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui m'ont aidé à mener à bien ce travail.*

*Avec l'aide de Dieu tout puissant, j'ai pu achever ce travail que je dédie à mon très cher papa (Allah yarahmou) que j'aurai aimé avoir à mes côtés mais le bon Dieu en a voulu ainsi....*

# Dédicaces

*Je tiens à remercier très spécialement mon très cher père qui n'est malheureusement plus là aujourd'hui pour la confiance placée en moi tout au long de mon cursus et les précieux conseils qu'il m'a prodigués depuis mon jeune âge.*

*Je remercie ma très chère maman ainsi que mes frères qui ont toujours su être à mes côtés malgré la tragédie que nous venons de vivre.*

*Mes remerciements s'adressent aussi à mon fiancé et toute ma belle famille pour leurs encouragements.*

*Je ne pourrais oublier mon oncle Sid Ahmed pour sa disponibilité et pour son aide démesurable.*

# **SOMMAIRE**

Introduction générale

---

## **C H A P I T R E I : Approches théoriques et relations de travail**

---

Introduction

SECTION (1): Quelques approches des organisations

SECTION (2): Les conventions collectives

SECTION (3) : Le syndicalisme

SECTION (4) : L'inspection du travail

Conclusion

---

## **C H A P I T R E II : Comprendre les conflits**

---

Introduction

SECTION (1) : Concepts et définitions

SECTION(2) : Les caractéristiques des conflits

SECTION (3) : Les niveaux de conflits

SECTION (4) : Les conflits culturels au sein des organisations

Conclusion

---

## **C H A P I T R E III : Gérer les conflits dans les organisations**

---

Introduction

SECTION(1) : Les principaux modes de gestion (de l'élimination à la collaboration)

SECTION (2) : La négociation

SECTION(3) : Le recours au tiers et les nouvelles tendances

SECTION(4) : La gestion des conflits par la communication

Conclusion

---

## **C H A P I T R E IV : Etude de cas « EPE SOITEX »**

---

SECTION(1) : Présentation générale de l'entreprise

SECTION(2) : Méthodologie d'investigation retenue

SECTION(3) : Les résultats chiffrés du sondage et analyse détaillé

Conclusion de l'étude concrète

Conclusion générale

Annexes

Index des figures

Bibliographie

## **INTRODUCTION GENERALE**

Les conflits sont une composante et une conséquence intégrale de la vie en société, chaque personne est appelée au cours de son existence à vivre une multitude de conflits dont certains peuvent avoir des dénouements fort heureux et d'autres potentiellement plus désastreux.

Depuis toujours l'homme a progressé par le conflit. Ce n'est pas le seul moyen de progresser mais c'est un des premiers. Les enfants évoluent en se définissant en opposition à leurs parents. Les tout-petits savent dire non avant de dire oui. L'adolescence aussi a besoin d'affrontements pour que la personnalité s'affirme.

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

L'harmonie n'est pas naturelle dans les organisations. L'entreprise est un lieu de tensions, de conflits, de contradictions et d'intérêts divergents.

Refuser d'admettre la présence de conflits latents ou ouverts, c'est refuser d'admettre les faits ou la réalité de la vie organisationnelle.

S'il est vrai que chaque conflit est spécifique et que chacun possède ses caractéristiques propres, on reconnaît de plus en plus de similarités entre différentes situations conflictuelles. Certes, chaque conflit est unique, mais les processus sont très souvent similaires d'un conflit à l'autre.

Chaque entité, pour remplir sa mission au service de l'ensemble, développe une stratégie qui lui est propre, et poursuit des objectifs partiels. Les contradictions entre les différentes fonctions sont donc inévitables. Par exemple, la direction financière souhaite limiter le gaspillage et contrôler les dépenses alors qu'au service production, on estime manquer de moyens. De leur côté, les responsables commerciaux se heurtent à la production qu'ils accusent de manquer de souplesse face aux demandes

diversifiées des clients. Quant à la direction des ressources humaines, pour maintenir un bon climat dans l'entreprise, elle décide d'accorder des avantages supplémentaires aux salariés. Ce qui indispose la direction financière qui souhaitait justement entrer dans une phase de limitation des dépenses...C'est un cercle sans fin... et pourtant vertueux !

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.

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.

Ainsi, ce mémoire permettra de comprendre les mécanismes de résolution des conflits.

Dès lors notre problématique est donc axée sur le questionnement central suivant : Comment parvenir à une gestion efficace des conflits au sein d'une organisation ?

Certaines interrogations découlent de cette problématique, à savoir : Pourquoi les conflits naissent-ils ? Où apparaissent-ils ? Qui peuvent être les protagonistes ? Quel leur but ? Quelles répercussions ont-ils sur le cours normal de la vie des entreprises ? Quelles solutions peut-on envisager pour les résoudre ? Comment mettre en œuvre la négociation pour résoudre les conflits au sein d'une équipe ?

Deux hypothèses servent de support à la réalisation de notre recherche :

H1- Les conflits font partie intégrante des relations de travail.

H2- Les conflits génèrent aussi des effets positifs sur l'entreprise.

Pour appréhender ce travail, nous adapterons la méthodologie suivante :

D'abord une étude théorique sur les conflits dans l'entreprise, nous permettra d'élaborer la grille d'analyse nécessaire à l'appréhension de la réalité de notre étude concrète qui sera effectué au sein de l'entreprise SOITEX.

Afin de mieux comprendre le sujet et ses angles théoriques et pratiques, ce travail se présente en quatre chapitres : le premier rappelle les approches théoriques des organisations et aborde les relations de travail ; le second présentera les raisons des conflits organisationnels, suivra une typologie conflits ; le troisième se basera sur les



différents mécanismes de résolution des conflits, sur la négociation et ses fondements ainsi que sur la communication et son rôle primordial dans la prévention des conflits.

Enfin, le quatrième, une étude empirique qui nous permettra d'éclaircir la partie théorique.



# CHAPITRE I

## Approches théoriques et relations de travail

## **INTRODUCTION:**

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, les principales approches théoriques des organisations.

En second lieu, nous proposons un aperçu sur la nature du dialogue social de l'entreprise. 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.

## **SECTION(1):QUELQUES APPROCHES DES ORGANISATIONS**

### **1- L'ECOLE CLASSIQUE :**

La révolution industrielle amorcée au 19<sup>ème</sup> siècle engendre une nouvelle forme de travail.

Le travail en usine. Le secteur industriel attire une main d'œuvre agricole peu adaptée à la production et qu'il va falloir intégrer.

#### **1-1L'organisation scientifique du travail : F.W.Taylor (1856-1915)<sup>(1)</sup> :**

D'abord apprenti dans un petit atelier de mécanique de Philadelphie puis ouvrier, contremaître, ingénieur en chef à la Midvale Steel Co et enfin consultant en organisation industrielle, F.W.Taylor est le fondateur de l'OST (organisation - scientifique du travail)<sup>(2)</sup>.

Pour Taylor (Shop Management 1903, Principles of scientific Management 1909) on peut augmenter la faible productivité de l'ouvrier sans augmenter sa fatigue et en le gratifiant de meilleurs salaires. Selon lui, il n'existe qu'une façon d'exécuter rationnellement et efficacement une tâche (the one best way) et chaque ouvrier peut être formé pour devenir excellent à un poste donné. C'est à la direction qu'il incombe de découvrir ces méthodes et de fournir les possibilités de perfectionnement.

#### **Les principes :**

- **Division verticale du travail (séparation des tâches) :** les tâches de conception, d'organisation de contrôle et d'exécution sont confiées à des personnes différentes.
- **Division horizontales du travail (parcellisation) :** le processus de production est divisé en tâches élémentaires confiées à des ouvriers spécialisés.
- **Etude scientifique du travail :** les méthodes de travail sont analysées, décomposées, chronométrées puis rationalisées afin de réaliser des gains de temps et des économies de gestes.
- Sélection scientifique des ouvriers et entraînement de la main d'œuvre.

---

<sup>1</sup> <http://lutealgea.Free.Fr/théorique.htm>

<sup>2</sup> <http://ae.crdp-Montpellier.Fr/alternatives> économiques en ligne.

- Adaptation des outils aux tâches à réaliser...
- Salaire au rendement.

Quelques disciples de Taylor : Grantt H : (planning) et Gilbreth F (Simplification et chronométrage des mouvements).

- Les limites de l'OST : les dysfonctionnements sociaux.

Les cadences imposées à l'homme par la machine ou par le chronométrage, la monotonie du travail, la négociation de l'initiative individuelle, engendrent à terme des dysfonctionnements sociaux (turn over, absentéisme, accidents du travail...) traduisant la démotivation des salariés.

### **1-2-L'organisation administrative du travail : H.Fayol (1841-1925) <sup>(1)</sup>:**

Fayol complète l'approche taylorienne en analysant le travail des dirigeants. il est à la direction ce qu'est Taylor à l'atelier.

Il est le premier à définir ce que nous appelons aujourd'hui management. « Administrer c'est à la fois prévoir, organiser, commander et contrôler ».

### **1-3-La bureaucratie <sup>(2)</sup> : Max Weber (1864-1920) :**

Il dégage une typologie des organisations fondée sur l'origine de l'autorité (aptitude à faire observer volontairement des ordres) qu'il distingue du pouvoir (aptitude à forcer l'obéissance). Le pouvoir appartient aux propriétaires, l'autorité quant à elle, légitime les dirigeants.

- **L'autorité charismatique** : repose sur la personnalité du leader (H.Ford, A.Cirtoën, M.Boussac, M.Dassault).
- **L'autorité traditionnelle** : est fondée sur les précédents et les usages. « Le leader tient son autorité de son statut social dont il a hérité, et l'extension de cette autorité est fixée par la coutume ». C'est le cas par exemple des entreprises familiales qui se transmettent sur plusieurs générations.
- **L'autorité bureaucratique** : (autorité rationnelle et légale) repose sur des protections juridiques formalisées. Le terme de bureaucratie n'est pas péjoratif

<sup>1</sup> <http://luttealbi.free.fr/théorique.htm>

<sup>2</sup> <http://webetab.ac-bordeaux>

pour Max Weber au contraire la bureaucratie est pour lui la forme la plus efficace d'organisation.

La bureaucratie suppose :

- Une stricte définition des objectifs, des tâches et des responsabilités de chacun.

- Une structure pyramidale (hiérarchique) qui contrôle tout et un système cohérent de règles et de procédures.

-Un emploi qui dépend des qualifications.

Ce modèle est rationnel et sécurisant puisqu'il permet de protéger les salariés contre l'arbitraire du chef. Mais un formalisme excessif est source de dysfonctionnement (bureaucratie dans son acception péjorative) :

- Insatisfaction du personnel.
- Rejet de la nouveauté, de l'innovation.
- Forte résistance au changement et rigidité des réponses de l'entreprise face aux sollicitations de l'environnement.

Ce modèle fut un temps celui des grandes entreprises. Aujourd'hui le meilleur exemple d'organisation bureaucratique est certainement celui de la fonction publique.

## **2-L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES:**

Cette approche rompt avec l'analyse taylorienne qui considère l'individu comme uniquement motivé par l'argent. Sont ainsi pris en compte les besoins psychologiques <sup>(1)</sup> (influence de S.Frend) de l'homme au travail et les changements de mentalité sociale (contestation de l'OST, évaluation des qualifications, crise de 1929...).

---

<sup>1</sup> <http://lutealbi.Free.Fr/théorique.htm>

### **2-1-Elton Mayo (1880-1950) ; l'expérience de Hawthorne:<sup>1</sup>**

A partir d'expérience réalisées à la Western Electric (1927-1932), Elton Mayo a démontré l'importance de l'homogénéité d'un groupe de travail (objectifs propres, solidarité) et de la participation (discussion, coopération) dans l'efficacité du travail.

### **2-2-Abraham Maslow (1908-1970) : Etude des motivations :**

Il met en évidence des différents besoins de l'homme au travail. Répondre à ses besoins permettra à l'entreprise de motiver son personnel.

### **2-3-F.Herzberg (1923-2000) : Etude des motivations : (L'enrichissement des tâches)<sup>2</sup>**

Ses travaux le conduisent à conclure que l'homme connaît deux catégories des besoins :

-Les besoins d'entretien (besoins d'Adam) : rémunération, conditions de travail, sécurité de l'emploi ...

-Les besoins de réalisation (besoins d'Abraham) : Avancement, nature du travail, responsabilité...

La réponse à ces besoins est source de motivation. La rationalisation et la simplification du travail en ont appauvri le contenu, il faut donner au salarié des tâches plus complexes, plus de liberté et de responsabilité.

L'organisation du travail doit permettre d'éviter le mécontentement et provoquer la satisfaction. Il préconise :

-L'élargissement des tâches : rassemblement sur un même poste de travail de tâches élémentaires précédemment réparties entre plusieurs opérateurs.

-L'enrichissement des tâches : consiste à donner un contenu plus qualifié et plus responsable à un poste de travail.

### **2-4-Kurt Lewin: (1890-1947) : La dynamique du groupe :**

La dynamique du groupe<sup>(3)</sup> étudie la manière dont le groupe simple collection d'individus au départ va se constituer en milieu d'action.

---

<sup>1</sup> <http://www.prospective-foresight.com>

<sup>2</sup> F.Herzberg, La crise des motivations, PUF, 1994, p141.

<sup>3</sup> Valette-Florence P, Les styles de vie : fondements et pratiques, dossier : les groupes sociaux, sciences humaines, n°18 Juin 1992.



**Exemple** : USA 1943, les autorités cherchent à inciter les ménagères à consommer des abats (mets méprisés et difficiles à conserver) afin d'éviter le rationnement des autres morceaux de viande.

Comment influencer le comportement d'un groupe, « les ménagères américaines », et le convaincre de modifier ses habitudes de consommation?

Deux méthodes vont être utilisées auprès de clubs et associations féminines :

-1<sup>ère</sup> **méthode** : des conférences vantant les mérites nutritifs des abats.

-2<sup>ème</sup> **méthode**: après une brève information les femmes sont invitées à discuter de problème en groupe sous la conduite d'un animateur...

**Résultat** : La consommation des abats sera 10 fois plus importante avec la deuxième méthode.

#### **Analyse de résultat** :

-L'entretien individuel ou la propagande de la masse laissent l'individu dans une situation solitaire or, l'une des principales résistances au changement est la crainte de l'individu de s'écarter des normes du groupe.

-La discussion en groupe et la prise de décision collective en améliorant le degré d'implication des individus peut susciter un mouvement collectif d'évolution des comportements.

Il est donc plus facile de modifier les habitudes d'un groupe que celles d'un individu pris isolément.

La dynamique du groupe trouve de nombreuses applications, notamment :

\*Dans la décision et la mise en œuvre du changement : mieux vaut chercher à amener le groupe à admettre la remise en question de ses normes de comportement plutôt que d'exercer des pressions dans le sens du changement (source de résistance, de tensions et de conflits).

\*Dans les styles de management et leur influence sur le climat et le fonctionnement d'un groupe (supériorité du leadership démocratique).<sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup> [www.cenego.com](http://www.cenego.com)

### **3- L'ECOLE DES SYSTEMES SOCIAUX :**

Les insuffisances de l'école des relations humaines et les critiques à l'encontre du courant mathématique vont conduire au développement de nouvelles théories.

Cette école se propose d'étudier les facteurs psychologiques et décisionnels influençant l'efficacité de l'entreprise.

La psychologie de la théorie « Post-Hawthornienne »<sup>(1)</sup> :

#### **3-1-D.Mac Gregor (1903-1964) : les théories X et Y :**

##### **Les principes de la théorie X :**

- L'homme a une aversion innée pour le travail ; il cherche donc à l'éviter.
- Il faut le contraindre, le diriger, le contrôler, le menacer de sanctions.
- L'individu ordinaire aime se sentir dirigé, il fuit les responsabilités, il a peu d'ambition et cherche avant tout la sécurité.

##### **Les principes de la théorie Y :**

- Le travail n'est ni agréable ni déplaisant en soi ; si l'homme n'aime pas son travail c'est parce qu'il a été conduit à ne pas l'aimer.
- L'homme est capable de déterminer des objectifs et de les réaliser.
- Il ne craint pas les responsabilités, c'est pour lui un moyen d'enrichissement et d'intérêt au travail.

La théorie Y et son style de direction démocratique<sup>(2)</sup> est la plus efficace car elle repose sur des motivations profondes et permet d'intégrer les buts individuels et ceux de l'organisation.

#### **3-2-Le modèle de Rensis Likert (né en 1923) :**

Les travaux de ce professeur de psychologie industrielle prolongent ceux de Elton Mayo et de K.Lewin sur les relations de l'homme au travail, il s'intéresse plus particulièrement aux styles de leadership et à leurs influences sur l'efficacité de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>Mucchielli.A, Psychologie des organisations, ESF éditeur, 1997, p63.

<sup>2</sup><http://chohmann.Free.Fr>

Selon Likert les services efficaces faiblement efficace ont tendance à dépendre de cadres tayloristes, les services efficaces seraient dirigés par des cadres orientés employés pour lesquels le rôle de chef consiste à gérer des gens et non des fonctions.

### **3-3-la théorie de la décision : H.A Simon (Prix Nobel d'économie en 1978) :**

Simon s'intéresse au processus de décision. Il remet en cause la valeur opératoire des modèles mathématiques et approfondit le concept de rationalité limitée<sup>(1)</sup>.

Les limites de la rationalité : L'étude du processus de décision montre que la rationalité des décisions (c'est-à-dire que leur adéquation au but) est limitée, en effet :

- L'environnement est trop complexe pour être appréhendé dans sa totalité.
- La connaissance des conséquences de la décision est toujours fragmentaire.
- Il est courant en pratique de n'examiner qu'un nombre restreint de choix possibles.

Ainsi, dans la plupart des cas, l'individu confronté à un choix construit un modèle simplifié de la réalité en se référant à sa propre expérience(le comportement est donc plus habituel que raisonné). S'il ne peut se référer à son expérience l'individu va chercher une solution qui lui apporte un niveau de satisfaction minimum, en effet sa rationalité limitée (faute de temps, d'information ou de capacité) ne lui permet pas de trouver une solution optimale (il est par exemple fréquent que trois devis soient suffisants en entreprise pour prendre une décision d'équipement).

### **4-L'ECOLE SOCIOTECHNIQUE** <sup>(2)</sup> :

Ce mouvement est issu des travaux menés par le Tavistock Institute de Londres dans les années 1970 sur le concept d'intégration sociale et technique du travail.

L'école sociotechnique envisage l'entreprise comme un système <sup>(3)</sup> (un ensemble d'éléments en interrelation) et analyse les conséquences de l'introduction de nouvelles techniques de production.

---

<sup>1</sup> [www.management.journaldunet.com](http://www.management.journaldunet.com)

<sup>2</sup> <http://luttealbi.free.fr/théorique.htm>.

<sup>3</sup> <http://www.ecogesam.aqc-aix-marseille.fr>

## **SECTION(2): LES CONVENTIONS COLLECTIVES**

### **1-DEFINITION DE LA CONVENTION COLLECTIVE :**

« La convention collective de travail (CCT) est un contrat négocié par les employeurs et les employés visant à accorder aux salariés des avantages par rapport à la loi et les règlement quant aux conditions d'emploi et de travail ou garanties sociales »<sup>(1)</sup>.

Le législateur algérien 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.

---

<sup>1</sup>[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

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.

## **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 <sup>(1)</sup> :

- 1- Classification professionnelle.
- 2- Normes de travail, y compris les horaires de travail et leur répartition.
- 3- Salaires de base minimum correspondant.
- 4- Indemnités liées à l'ancienneté, aux heures supplémentaires ou aux conditions de travail y compris l'indemnité de zone.
- 5- Primes liées à la productivité et aux résultats du travail.
- 6- Modalités de rémunération au rendement pour les catégories de travailleurs concernés.
- 7- Remboursement de frais.
- 8- Période d'essai et préavis.
- 9- Durée de travail effectif pour les emplois à fortes sujétions ou comportant des périodes d'inactivité.
- 10- Absences spéciales.
- 11- Procédures de conciliation en cas de conflits collectifs de travail.
- 12- Service minimum en cas de grève.
- 13- Exercice du droit syndical.

---

<sup>1</sup> Shimon.L.Dolan - Tania Saba-Susan.E.Jackson- Randall.S. Schuler, la gestion des ressources humaines, Pearson Education , 1998,p535.

14-Durée de la convention et modalités de reconduction, de révision ou de dénonciation.

### **3-CONVENTIONS COLLECTIVES D'ENTREPRISE ET CONVENTIONS DE RANG SUPERIEUR :**

Selon le législateur algérien, « chaque organisme employeur peut disposer d'une convention collective d'entreprise ou être partie prenante d'une convention collective d'un rang supérieur ». <sup>(1)</sup>

Les conventions collectives qui dépassent le cadre de l'organisme employeur sont réputées de rang supérieur dès lors qu'elles sont négociées et conclues par des organisations syndicales de travailleurs et d'employeurs reconnues représentatives dans le champ d'application sectoriel, professionnel ou territorial desdites conventions et accords collectifs.

### **4- NEGOCIATION DES CONVENTIONS COLLECTIVES :**

La négociation des conventions collectives est menée par des commissions paritaires <sup>(2)</sup> 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.

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>Droit du travail algérien – article 121.

<sup>2</sup> Amadiou Jean, Rojot Jaques, Gestion des ressources humaines et relations professionnelles, Litec, Paris, 1996, p112.

## **SECTION(3) : LE SYNDICALISME**

### **1- DEFINITION DU SYNDICAT:**

« 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>(1)</sup>

Les fonctions des syndicats et leur importance dans les relations de travail dépendent des traditions nationales elles-mêmes étroitement conditionnées par l'histoire et par les conditions d'émergence du mouvement syndical.

Les syndicats sont reconnus par les pouvoirs publics comme des partenaires privilégiés en matière sociale et comme des acteurs de la politique contractuelle (issus de la négociation collective) et sont fréquemment investis de missions de gestion (organismes de sécurité sociale, services de placement).

Il existe deux grandes catégories de syndicats :

Les syndicats professionnels, composés de tous les professionnels d'une branche d'activité (comme les électriciens, les charpentiers ou les imprimeurs) et les syndicats de l'industrie spécifique de l'automobile par exemple.

Il existe également des syndicats représentant les membres de la fonction publique, les employeurs (syndicats patronaux) et les syndicats regroupant des salariés sur la base de leur qualification (tels des syndicats de cadres).

Dans la plupart de ces pays, les syndicats sont fédérés en, de grandes centrales syndicales ; telles que la confédération générale du travail (CGT) en France, ou l'American Federation of labor and Congress of industriel organisations (AFL-CIO) aux Etats-Unis, ou encore le British Trade Union Congress (TUC).

### **2-OBJECTIFS ET DISPOSITIONS GENERALES (DROIT SYNDICAL ALGERIEN)**

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

---

<sup>1</sup><http://www.CNT.FTE.org>.

la seule condition de se conformer à la législation en vigueur et aux statuts de ces organisations syndicales.

Les organisations syndicales sont autonomes dans leur fonctionnement et distinctes par leur objet et dénomination de toute association à caractère politique.

Elles ne peuvent pas entretenir avec elles aucune relation qu'elle soit organique ou structurelle, ni recevoir de subventions, dons et legs sous quelque forme que ce soit de leur part, ni participer à leur financement »<sup>(1)</sup>.

Toutefois, les membres de l'organisation syndicale sont libres d'adhérer individuellement aux associations à caractère politique.

Les membres d'une organisation syndicale ont les droits et obligations fixées par la législation en vigueur et les statuts de la dite organisation syndicale.

Tout membre d'une organisation syndicale a le droit de participer à la direction et à l'administration de l'organisation dans le cadre de ses statuts, de son règlement intérieur et des dispositions de la présente loi.

Les organes de direction de l'organisation syndicale sont élus<sup>(2)</sup> et renouvelés selon des principes démocratiques et conformément aux statuts et règlements qui les régissent.

### **3- 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.
- Les dons et legs.
- Les subventions éventuelles de l'état.

---

<sup>1</sup> Droit du travail algérien, articles 117-118.

<sup>2</sup> Idem, article 119.



#### **4-LA SYNDICALISATION DES EMPLOYES**

D'une part, l'existence d'un syndicat (ou même la simple possibilité de son existence) peut exercer une influence significative sur la capacité de l'employeur de gérer ses ressources humaines.

D'autre part, les syndicats permettent souvent aux employés d'obtenir des employeurs ce qu'ils recherchent, c'est-à-dire des conditions d'emplois favorables, des salaires concurrentiels et une sécurité d'emploi.

##### **4-1-L'importance de la syndicalisation 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.

##### **4-2-L'importance de la syndicalisation 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.

#### **5-LA REPRESENTATION SYNDICALE :**

La structure syndicale désigne le ou les délégués syndicaux chargés de la représenter auprès de l'employeur dans les limites et proportions suivantes :

- |           |                                   |
|-----------|-----------------------------------|
| -20 à 50  | travailleurs salariés : 1 délégué |
| -51 à 150 | travailleur salariés : 2 délégués |

-151 à 400	travailleurs salariés : 3 délégués
-401 à 1000	travailleurs salariés : 4 délégués
-1001 à 4000	travailleurs salariés : 7 délégués
-4001 à 16000	travailleurs salariés : 9 délégués
-plus de 16000	travailleurs salariés : 13 délégués

## **6- LA SITUATION SYNDICALE EN ALGERIE :**

La fin des années 80 a été marquée en Algérie par une crise multiforme du régime policier en place qui a abouti aux révoltes populaires d'octobre 1988 ayant permis l'émergence sur la scène politique de la transition politique, sociale et économique entre 1989 et 1991. Une nouvelle constitution a été éprouvée par le référendum le 23 février 1989. Elle a aboli le système du parti unique et ouvert la voie à la liberté d'association dans tous les domaines de la vie économique et sociale « l'article 39 » garantit la liberté d'association et « l'article 54 » le droit de grève.

C'est dans ce contexte qu'a été promulguée la loi 90-14 du 2 Juin 1990 instaurant, pour la première fois, le pluralisme syndical. On l'accorde entre l'appareil de l'UGTA et les tenants du régime repose depuis l'indépendance sur le monopole de représentation, l'octroi de privilège individuel aux cadres et des subventions généreuses et non contrôlées.

Peu de temps après la promulgation de ces lois, plusieurs syndicats ont été créés. Ne résiste aujourd'hui à la répression que la coordination Syndicat National Autonome de Personnels de l'Administration Publique (SNAPAP), le Conseil National de l'Enseignement Supérieur (CNES) et le Syndicat Autonome des Travailleurs de l'Education et de la Formation (SATEF). Les autres ont été brutalement réprimés ou retournés.

Très rapidement en effet, alors même qu'il ne peut plus supprimer formellement l'acquis du pluralisme syndical <sup>(1)</sup>, le pouvoir va en pratique le nier et le considérer de

---

<sup>1</sup> <http://www.orcade.com>

fait comme subversif. Trois acteurs monopolisent d'autorité « le dialogue social » : l'état, le patronat et l'UGTA.

Le pouvoir dispose de tout un arsenal doctrinal juridique et pratique dans la notion de représentativité.

Celle-ci est laissée à l'appréciation de l'employeur ou des autorités administratives qui dans la plus part est défavorable pour les syndicats autonomes.

L'article 48 de la loi 90-40 prévoit pourtant que l'employeur doit mettre à la disposition des organisations syndicales représentatives les moyens nécessaires pour la tenue de leurs réunions et que lorsque l'organisation syndicale dispose de plus de 150 membres, un local approprié doit être mis à sa disposition par l'employeur.

L'article 49 de la loi dispose en outre que les représentatifs au plan national, peuvent bénéficier des subventions de l'état, dans le cadre de la législation en vigueur et selon de nombreuses ressources crédibles.

## **SECTION(4) : L'INSPECTION DU TRAVAIL**

### **1-DEFINITION ET FONCTIONNEMENT DE L'INSPECTION DU 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>.

Elle est d'une part chargée de veiller à l'application des dispositions légales et réglementaires concernant les relations du travail, et d'autre part d'en constater les infractions et les violations le cas échéant.

Le droit de visite dont elle dispose dans tous les établissements soumis à son contrôle, de même que le droit qu'elle détient de se faire communiquer les documents dont la loi impose la tenue à l'employeur, lui permet d'assurer avec efficacité son rôle de surveillance et d'information.

Par ailleurs l'inspection du travail est habilitée à dresser un procès-verbal au dirigeant de l'entreprise. Elle l'aura toutefois préalablement mis en demeure d'exécuter les obligations afférentes à sa charge ou demander de se conformer aux dispositions du code du travail.

Ainsi, son accord est nécessaire pour le licenciement d'un représentant du personnel. Par ailleurs, elle est chargée de veiller aux conditions d'élaboration du règlement intérieur et de son contenu. Elle est également compétente pour surveiller l'application des conventions et accords collectifs de travail, interprofessionnels de branche ou d'entreprise.

Intervenant ainsi bien sur les dispositions relatives à l'hygiène et la sécurité que sur celles qui dépendent de la discipline ou des droits de la défense du salarié, elle exerce donc son contrepoids certain au pouvoir de l'employeur dans l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Amadiou Jean-François, Rojot Jaques, op cit, p97.

## **2-LES MISSIONS ET COMPETENCES DE L'INSPECTION DU TRAVAIL:**

D'après la loi législative : « l'inspection du travail »<sup>(1)</sup> 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 différents collectifs de travail.

-de porter à la connaissance des travailleurs et des employeurs la législation et la réglementation du travail.

-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.

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 consignnant les accords intervenus et éventuellement, les questions sur lesquelles 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.

---

<sup>1</sup> Inspection du travail. Article 2.

### **3-OBLIGATIONS ET PROTECTIONS DES INSPECTEURS DE TRAVAIL EN ALGERIE:**

*« 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 impatible 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 ».<sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup> Inspection du travail, ibid articles 17,18,19 .

## **CONCLUSION**

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 les conflits



## **INTRODUCTION:**

Le conflit est de nature riche, complexe, variée, aux multiples composantes qui le rendent d'autant plus intéressant.

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 différentes phases des conflits ainsi que leurs avantages et inconvénients. En troisième lieu, nous analyserons les niveaux de conflits et les conditions dans lesquelles chacun peut être adapté. Nous terminerons par le cas particulier des relations multiculturelles.

## **SECTION(1) : CONCEPTS ET DEFINITIONS**

### **1- DEFINITIONS :**

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

---

<sup>1</sup> D'après les dictionnaires Alain Rey : le Robert, 2000, P204.

<sup>2</sup> Idem, p1012.

<sup>3</sup> Idem, p1079.

conflit, c'est-à-dire débordement excessif d'agressivité vis-à-vis d'autrui ou d'un objet.

### **1-1-Qu'est-ce-que le conflit ?**

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>(1)</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.

### **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<sup>(2)</sup> de la situation ont un 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> D.Hellriegel, J.W.Soclum et R.W. Woodman, Management des organisations, éditions de Boeck-Wesmael, 1992, p498.

<sup>2</sup> [www.orcade.com/gestion des conflits.htm](http://www.orcade.com/gestion%20des%20conflits.htm)

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.

## **2-LES DIFFERENTS TYPES DE CONFLITS :**

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...).

### **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).

### **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.

### **2-3 Les conflits d'autorité et les conflits de pouvoir :**

Les conflits d'autorité apparaissent entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'opposent 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.

### **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.

### **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.

### **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.

### **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.

### **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.

### **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).

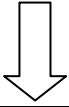
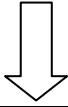
Le malentendu trouve toujours sa source dans une incompréhension. La personne interprète l'action de son interlocuteur à travers ses propres craintes. Autrement dit, elle attribue à l'autre des reproches qu'elle se fait déjà, qu'elle croit mériter ou qu'elle craint de subir même si elle ne les croit 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.

### **3-DISTINGUER UN CONFLIT D'UN PROBLEME :**

Souvent les termes « conflit » et « problème »<sup>(1)</sup> sont confondus, parfois, ce qui est décrit comme un conflit n'est justement, en fait, qu'un problème à résoudre.

La différence entre ces deux termes est décrite ci-dessous :

<b>Problème</b>	<b>Conflit</b>
-Le problème est mesurable -Le problème est observable -Le problème est un écart entre une situation existante et une situation souhaitée -Le problème génère une insatisfaction acceptable	-Le conflit est non mesurable -Le conflit est observable -Le conflit est une opposition, un heurt, un choc -Le conflit éclate lorsqu'il y a accumulation d'insatisfactions, résultantes d'un ou plusieurs problèmes non résolus.
	
Rationnel	Emotionnel

#### **\*La résolution du problème :**

Le processus de résolution de problème, étape par étape, est une approche méthodique et efficace afin d'analyser et de dégager des solutions. Il assure, autant que possible, que les solutions mises en place apporteront des améliorations à long terme et non des arrangements temporaires.

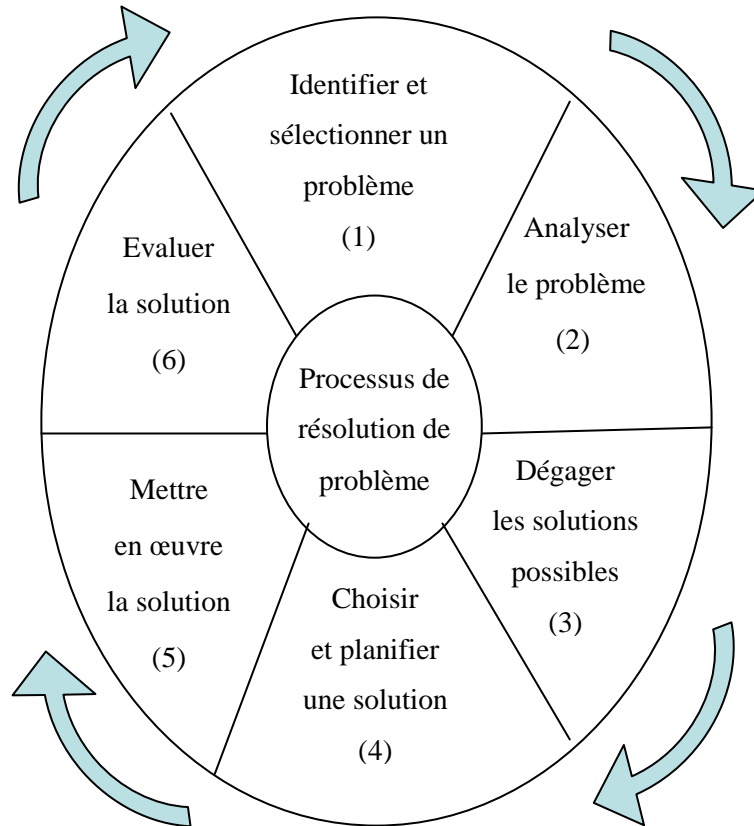
Trop souvent, face à un problème, nous sommes tentés de foncer tête baissée vers des solutions afin de résoudre le problème au plus vite. Ce gain de temps apparent conduit souvent à des méprises.

L'inconvénient est qu'en recherchant l'efficacité, nous ne travaillons qu'à court terme, nous colmatons les brèches ouvertes par le problème sans comprendre la nature profonde des éléments qui le composent.

---

<sup>1</sup> Christine Marsan, Gérer les conflits, éditions DUNOD, Paris 2005, p23.

Vouloir résoudre de façon efficace, complète et à long terme un problème, passe par un processus qui se découpe en six phases <sup>(1)</sup> :



**Figure N°01: Les six phases de la résolution de problème**

Ces étapes sont en fait évidentes et reposent sur le bon sens, mais l'urgence et le besoin immédiat de solutions nous fait souvent occulter que le temps passé à priori à comprendre le problème nous fera gagner un temps considérable par la suite par une résolution plus adaptée et donc plus pérenne.

#### **4- 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.

---

<sup>1</sup> Christine Marsan, Idem, p25.



## **A-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.

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.

---

<sup>1</sup> Armand Dayan, Manuel de Gestion, éditions Ellipses, 2004, p367.

### **B-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.

### **C-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.

### **D-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.

---

<sup>1</sup> Lemieux Silvie, les conflits ça se gère, les Affaires, 7 Septembre 2002, p23.

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.

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.

### **E-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.

Aujourd'hui, la mode est ailleurs. On propose, comme solution à la mondialisation des marchés et à l'absence de mobilisation des travailleurs, des structures organisationnelles plus souples, moins hiérarchisées, plus petites. A la structure pyramidale, on substitue maintenant l'entreprise en réseau ou encore les groupes de projet. On remplace une organisation relativement rigide par des structures, constituées selon les besoins du moment en réponse à des objectifs spécifiques. Il va de soi, en conséquence, que dans ce type d'organisations, les zones grises et les lieux d'empiètement réciproque sont plus fréquents. Où arrête la marge de manœuvre de l'un et où commence celle de l'autre ? Où se délimitent les zones de pouvoir, d'autorité et d'influence de chaque équipe ? Dans ce nouveau type d'organisation les règles de jeu sont moins bien définies et forcément, la probabilité en est accrue.

### **F-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.

### **G-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

---

<sup>1</sup> Armand Dayan, op cit, p370.

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.

### **H-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 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.

## **SECTION(2) : LES CARACTERISTIQUES DES CONFLITS**

### **1-LES SOURCES DU CONFLIT :**

#### **1-1 Les sources liées au fonctionnement de l'organisation :**

##### **a-Dysfonctionnement concernant la fonction prévision :**

- Absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'organisation,
- Absence d'objectifs clairs, pertinents et acceptés,
- Absence d'indicateurs de mesures des performances individuelles et collectives.

##### **b-Dysfonctionnement concernant la fonction organisation :**

- Mauvaise définition des tâches,
- Mauvaise répartition des tâches,
- Interdépendance des tâches (le travail d'une personne dépend du travail d'une autre),
- Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper-hiérarchisées.

##### **c-Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination :**

- Absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus,
- Absence d'information concertée,
- Absence de participation aux décisions.
- Absence de relation efficace avec la hiérarchie.

##### **d-Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle:**

- Absence de suivi des résultats de l'unité.
- Absence de suivi des performances individuelles.

##### **e-Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources:**

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

##### **f-Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs:**

- Les membres d'une organisation poursuivent souvent différents objectifs ce qui crée des possibilités de conflit (exemple : le personnel de vente pourrait penser faire face à la compétition par des livraisons rapides de marchandises alors que le service de production pourraient trouver que les productions en petites quantités pourraient aller à l'encontre de ses efforts de réduction des coûts).

### **g- Dysfonctionnement dû à un manque de communication:**

-Bureaux fermés, utilisation limitée des moyens de communication (réunion, intranet...)

### **1-2 Les sources psychologiques :**

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

Elles se matérialisent sous des formes diverses ; la violence, l'anxiété, la dépression, l'agressivité, la frustration... et ont pour point commun la durée assez longue de leurs effets.

En présence de telles sources de conflits, il est très difficile pour l'entreprise de parvenir à une maîtrise du problème. Certaines vont recourir à des professionnels de la santé mais elles sont très rares car ce choix implique la reconnaissance d'un mal inavouable et surtout négatif pour l'image de l'organisation. Ces situations se terminent malheureusement souvent en « mise à l'écart » du ou des salarié (s) ou, au pire, en licenciement (s).

### **2- LES PHASES DU CONFLIT :**

« Les antécédents du conflit sont des conditions propices à l'apparition d'un conflit. Lorsque celles-ci finissent par entraîner des différends sur des questions de fond ou des antagonismes d'ordre émotionnel, on entre dans la phase du conflit perçu. La perception d'un conflit peut n'être le fait que d'un des antagonistes.

Il est essentiel de distinguer le conflit perçu du conflit ressenti. La personne qui ressent le conflit éprouve une tension désagréable qui la pousse à agir afin de se sentir soulagée »<sup>(1)</sup>.

---

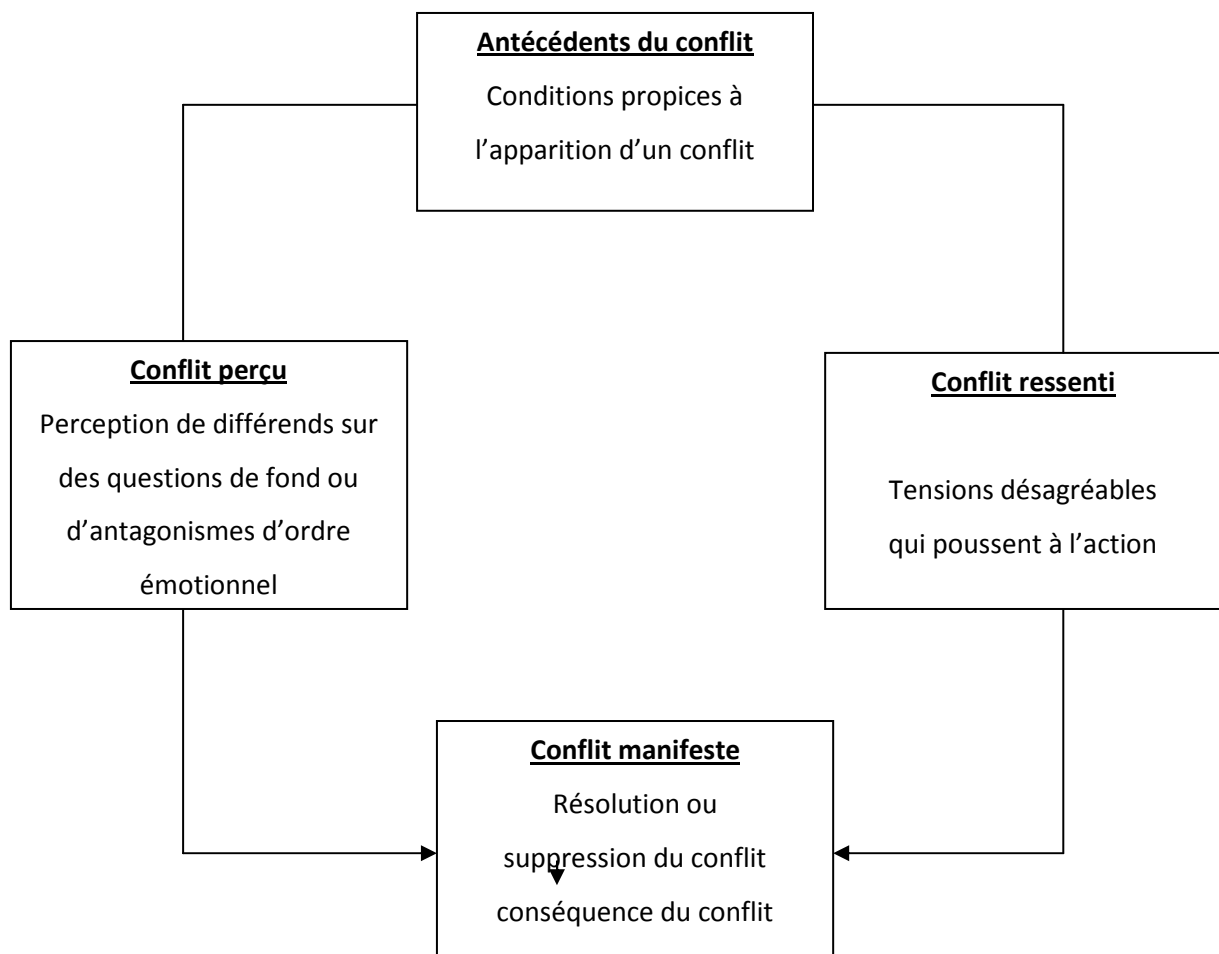
<sup>1</sup> J.R . Schermerhorn, J.G. Hunt. R.N.Osborn, C.D. Billy, Comportement humain et organisation, ERPI, 2006, P426.



Pour qu'un conflit puisse se résoudre, il faut que toutes les parties perçoivent son existence et ressentent le besoin d'agir.

Lorsque le différend s'exprime ouvertement, qu'il se traduit par des comportements, le conflit devient manifeste. A cette phase, on peut résoudre le conflit en éliminant ses antécédents ou en y remédiant. On peut également le supprimer : ses manifestations disparaîtront, mais les conditions qui l'ont suscité resteront inchangés ; il ne s'agit que d'un traitement de surface. C'est ce qui se passe, par exemple, lorsqu'une des deux parties décide d'oublier momentanément le désaccord qui l'oppose à l'autre. La suppression n'est qu'une façon superficielle et souvent temporaire de « régler »<sup>(1)</sup> le conflit.

La figure n°02 l'indique ainsi:



**Figure N°02 : Les phases d'un conflit**

<sup>1</sup>J.R . Schermerhorm, J.G. Hunt. R.N.Osborn, C.D. Billy, Idem, P427.

En fait, comme nous l'avons dit, le conflit supprimé et le conflit non résolu appartiennent à la même catégorie. Tous deux risquent de s'envenimer et d'engendrer ultérieurement des problèmes du même ordre. Cependant, supprimer le conflit est parfois la meilleure solution à court terme dont dispose le gestionnaire, du moins jusqu'à ce qu'il parvienne à en modifier les antécédents.

Les conflits de fond non résolus peuvent engendrer des problèmes émotionnels d'envergure ; ils risquent de dégénérer en conflits émotionnels destructeurs. Par contre un conflit vraiment résolu peut créer des conditions favorables qui diminueront les risques de discordes ultérieures et faciliteront la résolution de celles qui pourraient survenir. Le gestionnaire ne doit donc jamais perdre de vue les conséquences à long terme d'un conflit.

### **3- AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES CONFLITS:**

Les conflits en milieu organisationnel peuvent être déstabilisants, tant pour les protagonistes que pour leur entourage. Travailler dans un climat d'hostilité constante peut devenir très pénible.

Cependant, comme le montre la figure<sup>(1)</sup>, les spécialistes en conflits organisationnels considèrent que le conflit peut être tantôt constructif, tantôt destructeur.

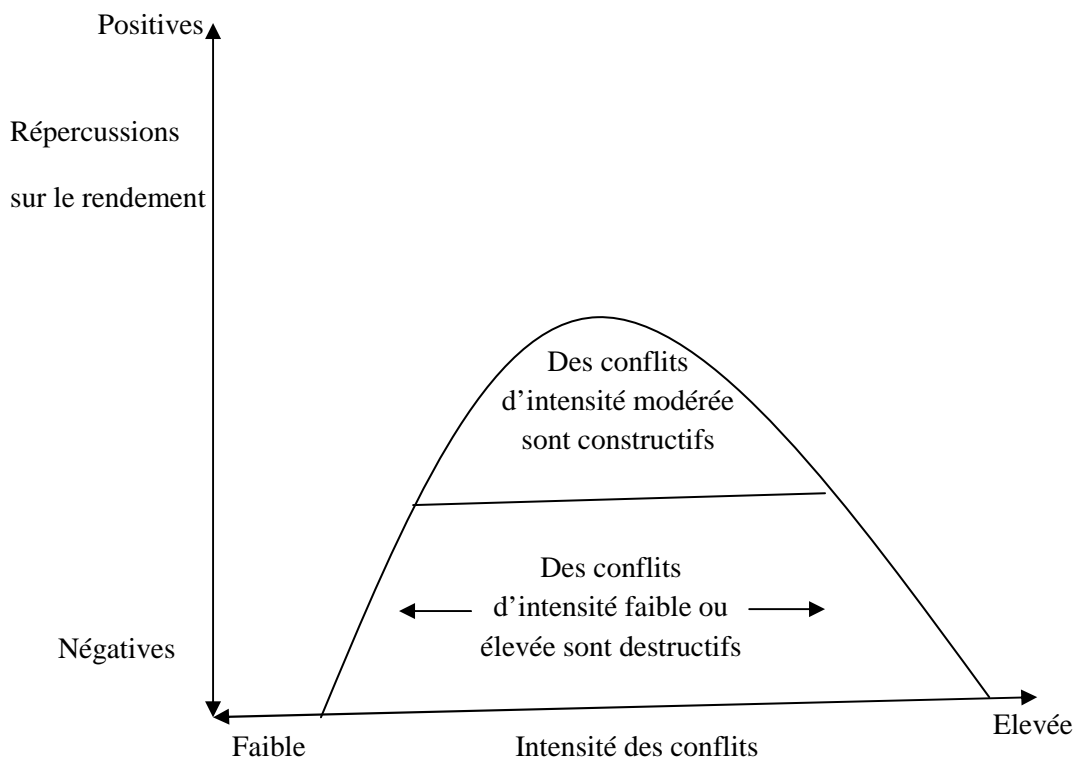
**\*Le conflit constructif** : est celui qui a des retombées positives pour les individus, les groupes ou l'organisation. Le conflit peut être constructif dans les cas suivants : s'il met au jour des problèmes qui, autrement resteraient latents ; s'il pousse les parties à étudier de plus près une décision, voire à la reconsidérer, pour vérifier que la bonne ligne de conduite a été adoptée ; s'il augmente l'information dont disposent les décideurs ; ou s'il stimule une créativité propice à l'amélioration du rendement individuel, du rendement de groupe ou du rendement organisationnel. Le gestionnaire efficace sait comment provoquer un conflit constructif dans des situations où se

---

<sup>1</sup>Charline Licette, savoir gérer un conflit, studyrama, 2008, p78.

satisfaisant du statut quo empêchant des changements ou une évolution qui s'imposent.

**\*Le conflit destructeur** : a des retombées négatives pour les individus, les groupes ou l'organisation. Il détourne les énergies, nuit à la cohésion du groupe, favorise les manifestations d'hostilité et, en général, crée un environnement néfaste pour les travailleurs. On en a l'exemple lorsque deux collègues n'arrivent pas à travailler ensemble à cause de divergences d'ordre personnel (un conflit émotionnel destructeur) ou lorsque le travail des membres d'un comité piétine parce qu'ils ne parviennent pas à s'entendre sur les objectifs du groupe. (Un conflit de fond destructeur). Des conflits destructeurs de ce type risquent de diminuer à la fois la productivité et la satisfaction professionnelle, et peuvent même devenir des causes d'absentéisme et de roulement accru du personnel. Les gestionnaires doivent être à l'affût des conflits destructeurs et y réagir promptement afin de les enrayer ou, du moins, d'en atténuer les conséquences.



**Figure N°03 : Les deux dimensions du conflit : le conflit constructif et le conflit destructeur**

Afin de mieux comprendre tout cela, voici les différents avantages et inconvénients des conflits :

### **3-1 Les avantages :**

Mais n'y a-t-il que du négatif dans les conflits ? peut-on y trouver aussi des éléments avantageux ? sans contredit, les conflits lorsqu'ils sont bien gérés, peuvent être très positifs pour les organisations. Parmi les avantages qu'ils procurent, en voici quelques uns.

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>(1)</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 de l'autre. La situation prévaut le même manière entre deux départements ou entre deux cadres.

---

<sup>1</sup> Armand Dayan, op cit , p371.

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.

### **3-2-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 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

---

<sup>1</sup> Morin E, Introduction à la pensée complexe, ESF, éditeur, 1990, p151.

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.



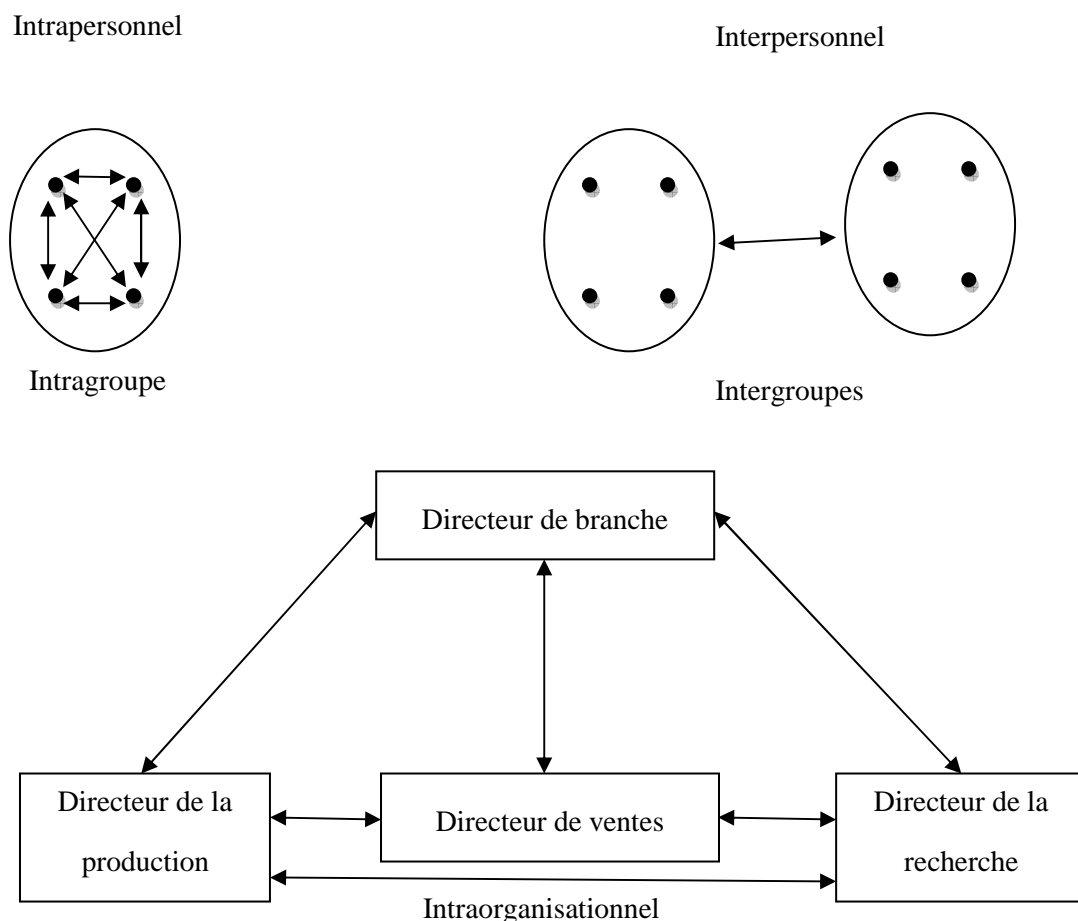
Somme toute, on ne peut dire qu'en soi les conflits soient positifs ou négatifs ou qu'ils soient avantageux ou désavantageux.

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.

### **SECTION(3) : LES NIVEAUX DE CONFLITS :**

Comme le montre la figure <sup>(1)</sup> n°04, 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°04 : Niveaux et sources de conflits.**

<sup>1</sup>J.R . Schermerhorn, J.G. Hunt. R.N.Osborn, C.D. Billy, op cit, P500.

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.

### **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>

**\*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).

**\*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).

**\*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

---

<sup>1</sup> Fuster.M, le conflit dans l'entreprise, ESF éditeur, 1975, p111.

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>(1)</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.

**\* La discordance cognitive :**

Il y a discordance cognitive<sup>(2)</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 :

-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 (chose à éviter) et que l'option rejetée comprend des éléments positifs (motifs d'acceptation).

---

<sup>1</sup> Chalvin M.J, prévenir conflits et violence, Nathan, 1994, p130.

<sup>2</sup> March J.G, Simon H.A, Les organisations problèmes psychosociologique, Dunod, 1994, p59.

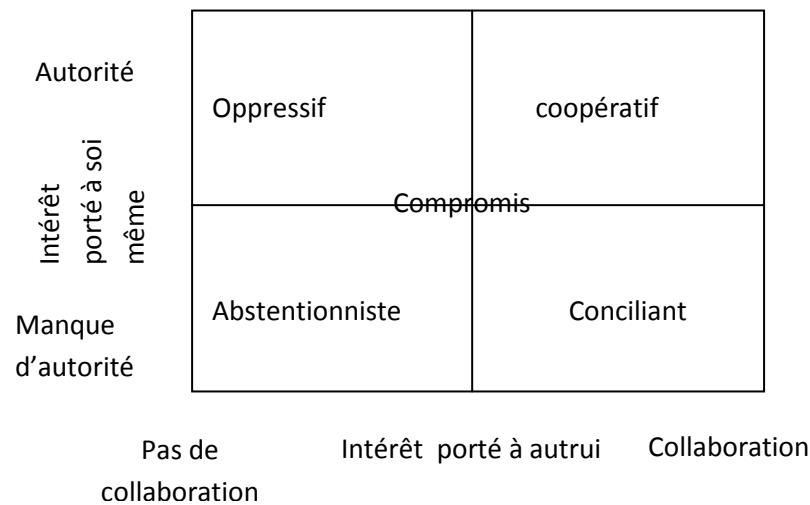
Ainsi, plus nous éprouvons de difficultés pour parvenir à la décision définitive, plus grand est notre besoin de justifier celle-ci après coup. Certaines discordances cognitives sont inévitables dans la vie. Sinon, notre propre monde intérieur et le monde extérieur tel que nous l'interprétons seraient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

## **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>

### **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. La figure -05- permet de comprendre et de comparer ces cinq styles de comportement dans le règlement d'un conflit interpersonnel.



**Figure N°05 : Modèle des styles de comportement dans le règlement des conflits interpersonnels**

Ils sont présentés ici 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

<sup>1</sup> Chalvin D, Tensions et conflits dans les relations personnelles. Comment en sortir ? ESF éditeur, 1999, p114.

<sup>2</sup> D.Hellriegel, J.W Slocum R.Woodman, op cit, p505.

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>(1)</sup> dans le règlement des conflits interpersonnels représentent donc différentes combinaisons de manifestations d'autorité et de collaboration.

**A- Le style abstentionniste** : implique un comportement fondé sur une absence d'autorité et de coopération<sup>(2)</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 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.

**B-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.

**C-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.

---

<sup>1</sup> Chalvin.D, op cit , p120.

<sup>2</sup> Veillet, France, Comment résoudre un conflit entre des employés, les affaires, 21 Septembre 2002,p38.

**D-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.

**E-Le style fondé sur la recherche d'un compromis** : révèle un comportement mi-coopératif 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 : <sup>(1)</sup>

-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 ».

---

<sup>1</sup> Rochefordière de la Y, du conflit au dialogue, tous gagnants, éditions d'organisation, 1990, p98.

-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>

#### **\*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 :

1-Chez les managers qui réussissent le mieux, plutôt que chez les autres.

2-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

---

<sup>1</sup> Calvé, Julie, pour en finir avec les conflits de travail, affaires plus, volume 22, n°12, Décembre 1999, p58.



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.

### **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> D.Hellriegel, J.W Slocum R.Woodman, op cit, p507.

#### **4-LE CONFLIT INTERGROUPE:**

Le conflit intergroupes<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.

#### **5-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 :

- A- Le conflit vertical
- B- Le conflit horizontal
- C- Le conflit entre le personnel de l'atelier et celui des bureaux.
- D- 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.

#### **A-Le conflit vertical :**

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

---

<sup>1</sup> Simmel G, le conflit, Circé, 1992, p109.

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>

### **B-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.

### **C-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.

---

<sup>1</sup> Charline Licette, op cit, p63.

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 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.

#### **D-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.

Ces réactions peuvent se traduire par :

-une manière d'agir agressive et des manifestations d'hostilité dans les communications avec autrui.

-un retrait.

-le désir de rechercher une solution conjointement avec la ou les personnes qui ont assigné le rôle.

#### **SECTION(4) : LES CONFLITS CULTURELS AU SEIN DES ORGANISATIONS**

L'individu aux prises avec deux milieux culturels différents se sent tiraillé, ce qui crée une tension à la fois cognitive et affective. Ainsi plus l'écart entre les deux codes culturels est grand, plus le conflit interne est aigu.

Si la société s'ouvre sur l'interculturel, c'est parce que chaque jour se pose la question de la cohabitation des différences, les rachats et les fusions continus des entreprises les conduisent à devoir gérer en permanence la diversité.

La recherche d'harmonisation ou d'homogénéité a du mal à se réaliser sans conflit. Comme le disent Magarlit Cohen-Emerique et Carmel Camilleri : « la rencontre entre différentes cultures passe d'abord par un choc culturel »<sup>(1)</sup>. Celui-ci peut aboutir à un conflit ou s'arrêter à un simple questionnement sur l'écart entre les différences constatées.

Il s'en suivra une recherche de moyens pour les comprendre et les faire cohabiter.

Ainsi les étapes conduisant vers des pratiques interculturelles se feront dans le conflit dans la mesure où elles conduisent à briser le monopole des cultures dominantes qui ont depuis très longtemps écrasé, méprisé les cultures populaires. Mais si l'interculturel est un espace de conflit, de confrontation des cultures et des projets par excellence, il n'en demeure pas moins le lieu de la « transformation progressive du corps social, des mythes, des symboles, des images et des références qui constituent notre société »<sup>(2)</sup>.

Les cinq domaines culturels constituant des chocs culturels principaux sont les suivants :

- Chocs relatifs à la perception de l'espace et du temps.
- Chocs liés à la structure familiale : type de famille, système de parenté, rôles masculin et féminin, modalités de communication entre les générations et modes de contrôle social et socialisation des enfants.

---

<sup>1</sup> M.Dias « Aller vers l'interculturel, c'est changer les mentalités », tome 2, université Toulouse le Mirail, 1985, p71.

<sup>2</sup> Demorgan J, Complexité des cultures et de l'interculturel, éditions Economica, 1996, p59.

- Chocs dus à la sociabilité : hospitalité, dons, échanges, codes de bienséance.
- Chocs relatifs à la demande d'aide (du migrant).
- Chocs relatifs aux rites et croyances magico-religieuses.

La société contemporaine présente de nombreux signes d'une détérioration des relations sociales : tensions entre les races, entre les générations, entre les hommes et les femmes, et ainsi de suite.

D'une façon ou d'une autre, ces tensions découlent toutes de différences entre les gens.

Voilà qui nous rappelle le potentiel conflictuel important des différences culturelles.<sup>(1)</sup>

Lorsque des gens issus d'une culture orienté vers le court terme, comme la culture nord-américaine<sup>(2)</sup>, essaient de travailler avec des gens issus d'une culture orientée vers le long terme, les risques de conflits sont importants. Il en va de même lorsque les individualistes travaillent avec des collectivistes ou que des gens issus d'une culture à distance hiérarchique élevée sont en relation professionnelle avec des gens d'une culture à distance hiérarchique faible.

Dans tous ces cas, les personnes incapables d'accepter et de respecter l'influence de la culture sur le comportement peuvent contribuer à l'apparition de situations dysfonctionnelles et destructrices.

Par contre, en faisant preuve de sensibilité et de respect dans les relations professionnelles interculturelles, on peut trouver des façons de travailler ensemble sans trop de difficultés et même mettre à profit les avantages du conflit constructif.

---

<sup>1</sup> S.Abdou «, l'identité culturelle », édition Anthropos, 1981, p81.

<sup>2</sup> Demorgan J, L'histoire interculturelle des sociétés, éditions Anthropos, 1998, p142.

## **CONCLUSION**

Les conflits en milieu de travail peuvent se situer sur les plans de l'individu (la personne vit un conflit intérieur qui ne touche qu'elle), des relations interpersonnelles (conflit entre deux ou plusieurs individus), des relations entre des groupes au sein d'une organisation ou des relations entre des organisations.

Aussi, il est important de rappeler le potentiel conflictuel important des différences culturelles.

De ce fait, plus nous serons avertis de la multiplicité des causes et origines des conflits, plus il sera possible, également, de les anticiper, de relever les signes avant-coureurs et de distinguer les situations tendues pouvant mener à des conflits.



# CHAPITRE III

## Gérer les conflits dans les organisations

## **INTRODUCTION:**

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

Nous proposons dans ce chapitre certaines méthodes à utiliser pour gérer les conflits à l'intérieur des organisations allant de l'élimination à la collaboration ; nous verrons par la suite que la négociation demeure le mode privilégié par la plupart des individus pour gérer des conflits de toute sorte. Enfin, nous aborderons les nouvelles tendances et examinerons la communication comme atout majeur dans la gestion des situations conflictuelles.

## **SECTION(1) : LES PRINCIPAUX MODES DE GESTION (DE L'ÉLIMINATION A LA COLLABORATION)**

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 ?

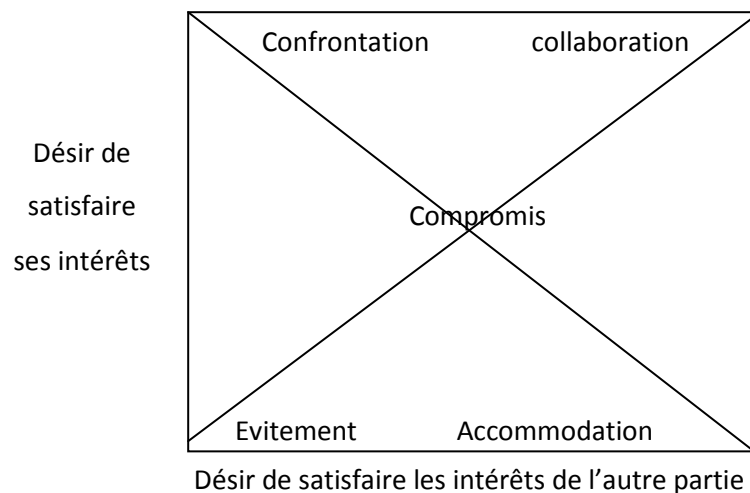
Ainsi, pour illustrer ces propos, les facteurs concernant la santé et sécurité se prêtent très bien à la collaboration puisque les deux parties, pour des raisons humanitaires aussi bien qu'économiques, ont le plus souvent intérêt à éviter les accidents de travail et les maladies professionnelles. Par 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.

---

<sup>1</sup> Charline Licette, op. cit, p102.

<sup>2</sup> Monroy M, Fourier A, Figures du conflit, une analyse systématique des situations conflictuelles, Paris, Presses universitaires de France, 1997, p102.

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. Le graphique ci-près illustre ces comportements :



**Figure N°06 : Les types de comportement en situation de conflit**

**Source**<sup>(1)</sup>: K.W Thomas, « Conflict and negotiation process in organizations »

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.

Le premier enjeu porte sur ce que l'on pourrait désigner sous le vocable de considérations substantives. C'est ce sur quoi va porter la discussion ou le conflit. Il s'agit, par exemple, dans une négociation collective du contenu même de la convention. Un autre exemple tiré du milieu de travail pourrait être l'assignation des tâches, les différentes politiques de l'entreprise ou encore les mesures disciplinaires imposées. Dans un autre cas, ce pourrait être le prix à payer pour une automobile

<sup>1</sup> K.W. Thomas, handbook of industrial and organizational psychology, édition 2, 1992, p122.

usagée ou une résidence secondaire. Très souvent, les parties établissent leur stratégie et adoptent leur comportement en fonction uniquement de cet enjeu. Bien qu'important, ces aspects ne concernent toutefois qu'un des enjeux dont il faut tenir compte.

Le deuxième enjeu, parfois, plus important que le premier a trait à la qualité de la relation entre les parties et aux autres aspects psychologiques. Utiliser différentes tactiques adversariales pour payer le moins cher possible une automobile usagée, achetée chez un concessionnaire, peut être fort acceptable si on n'a pas l'intention d'y remettre les pieds pour de nouvelles transactions. La qualité des relations futures peut valoir un prix plus élevé ou du moins le recours à des tactiques différentes.

Dans le contexte organisationnel, la qualité de la relation est définitivement très importante. Compte tenu de la pérennité relative des liens, on ne peut négliger ce facteur. Même après une longue grève acrimonieuse, les parties doivent travailler et vivre ensemble.

Parfois aussi, les facteurs psychologiques<sup>(1)</sup> prennent plus d'importance que les éléments matériels. La crainte de perdre la face par exemple, peut nous inciter à adopter une attitude tout à fait confrontante alors que l'enjeu matériel le justifie aucunement. Le désir de vaincre l'autre pour obtenir vengeance est une autre illustration de ces facteurs psychologiques.

Le troisième enjeu a trait au processus même du conflit. D'une part ; il porte sur les aspects pratiques de ce processus: le temps à y consacrer, les ressources nécessaires, les efforts demandés... d'autre part, il porte également sur les aspects plus symboliques.

Quel modèle de gestion des conflits établissons-nous ? Un conflit peut-être isolé. Mais, c'est souvent un d'une série d'épisodes dans une relation continue. 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>(2)</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.intellego.fr>

<sup>2</sup> Armand Dayan, op.cit, p375-376.

## **1-L'EVITEMENT:**

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.<sup>(1)</sup>

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. Mais, quand est-il souhaitable de recourir à ce type de comportement ou quelles sont les conditions d'utilisation de ce comportement ?

Une première considération a trait à l'importance de l'enjeu. Vaut-il l'effort de l'engagement ? C'est la mesure en quelque sorte du coût/bénéfice. Est-ce que le résultat potentiel ou la conclusion possible du conflit mérite que l'on y consacre des efforts et de l'énergie ?

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 ?

---

<sup>1</sup>Arrow, Mnookin, Ross, Tversky, Wilson, Barriers to conflict resolution, w.w Norton company, Inc, 1995, p131.

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.

Les éléments relationnels sont également à prendre en considération dans le choix de la stratégie ou du comportement à adopter en conflit. La relation avec l'autre partie nous tient-elle à cœur ?

Est-ce-que le fait d'entrer en conflit aura pour effet de la détériorer ? Dans ce cas, particulièrement si l'enjeu a peu d'importance, il vaut peut-être mieux adopter un comportement d'évitement. 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.

Il y a aussi lieu de s'interroger sur le processus d'escalade. En s'engageant dans un conflit ouvert, amorce-t-on une escalade dont on ne conservera plus le contrôle avec, comme conséquence, une détérioration de la relation et peut-être même la perte ultime de l'enjeu fondamental ? Est-ce-que la situation nous poussera à poser certains gestes regrettables ? Peut-être vaut-il mieux éviter le conflit ou se retirer ?

De même, est-ce-que la situation est menaçante (menace réelle ou perçue) au point tel que l'évitement soit tout désigné ? Le risque de sanctions ou de mesures de rétorsion ultérieures est-il important ?

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.

---

<sup>1</sup> Douville, Marie Josée, la gestion des conflits au travail, le soleil, 24 Avril, 2004, p16.

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.

## **2-L'ACCOMMODATION :**

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



Dans l'exemple antérieur, l'employé peut accepter d'effectuer le temps supplémentaire sachant qu'il a l'intention de demander plus tard une prolongation de sa période de vacances

Cela dit, il faut être également conscient que l'accommodation peut, à court et à moyen terme, renforcer la position de l'autre et affaiblir la sienne propre. Parce que l'on s'est rendu aux arguments de l'autre, parce que l'on s'est résigné à adopter sa position, l'autre peut renforcer son pouvoir(par exemple, une menace peut se révéler payante ; à l'inverse, ce que l'on gagne à nourrir des requins,...c'est .. plus de requins !) En contrepartie et à l'inverse, cette attitude peut aussi démontrer à l'autre qu'accommoder est un comportement acceptable et adéquat dans certaines circonstances. Le fait pour un patron de se rendre aux arguments de ses employés n'est pas nécessairement un signe de faiblesse et une indication qu'il a perdu la face. Bien au contraire, c'est peut-être la démonstration d'une sensibilité et d'une intelligence managériale ainsi que la preuve d'une saine gestion.

### **3-LA 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 »<sup>(1)</sup>.

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 civilisée de confronter pour obtenir gain de cause.

---

<sup>1</sup> Solange Cornier, dénouer les conflits relationnels en milieu de travail, presses université du Québec, 2005, p142.

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.

---

<sup>1</sup> Armand Dayan, op cit, p382.

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 de pouvoir, 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.

#### **4-LA 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>(1)</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 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.

---

<sup>1</sup> Ghislaine Guérard, Les conflits organisationnels : Restez maître du jeu, Yvon Blais, 2008, p235.

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.

## **5-LE COMPROMIS ET LA NEGOCIATION :**

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.

---

<sup>1</sup> Solange Courrier, op cit, p115.

<sup>2</sup> Louis Gallois, négociation et résolution de conflits, organisation EDS, 2001, p106.

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>(1)</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> Fisher R, Ury, comment réussir une négociation ?, le seuil, 2005, p15.

## **SECTION(2) : LA NEGOCIATION**

« La négociation est un processus par lequel deux ou plusieurs personnes ou groupes, qui poursuivent des objectifs à la fois communs et contradictoires, définissent et analysent des propositions visant à trouver les termes précis d'un accord possible. La négociation combine le compromis, la coopération voire même des pressions sur des questions vitales »<sup>(1)</sup>.

Une situation de négociation est une situation dans laquelle :

- Deux ou plusieurs personnes doivent décider de leurs objectifs combinés.
- Elles veulent résoudre leur désaccord par des moyens pacifiques.
- Aucune méthode ou procédure claire ou établie ne permet de décider.

En milieu organisationnel, où les sujets de désaccord potentiel sont innombrables (échelle salariale, objectifs de productivité, évaluation du rendement, attribution des tâches ; horaires de travail, aménagement de l'espace..), la négociation est cruciale.

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

\*Elle peut être conflictuelle (gagnant/perdant) : c'est le cas lorsque des préjugés concernant l'un ou l'autre des individus existent ou lorsque les intérêts semblent totalement opposés.

\*ou alors coopérative (gagnant/gagnant) : c'est le cas lorsqu'on assiste à un consensus (adhésion commune à une solution satisfaisant les deux personnes), une concession (renoncement à une partie de ses prétentions par l'une des personnes), ou un compromis (concession réciproque des personnes).

Dans toute négociation, deux types d'objectifs doivent être pris en considération :

\*Les objectifs liés au contenu : qui concernent le teneur des questions sur lesquelles porte la négociation : par exemple, les montants chiffrés d'une entente salariale dans le cadre d'une négociation collective.<sup>(2)</sup>

---

<sup>1</sup>Raymond Saner, L'art de la négociation, Chiron, 2005, p115.

<sup>2</sup> A.Sia, S.Qu, stratégies de négociation, Bd Lys Eds, 2001, p49.

\*Les objectifs liés aux relations : qui concernent la façon dont les personnes engagées dans la négociation et, éventuellement, les groupes qu'elle représentent arriveront à travailler ensemble une fois le processus mené à terme ; par exemple, la capacité des représentants syndicaux et patronaux d'établir une collaboration efficace après le règlement d'un désaccord contractuel.

Malheureusement, bien des négociations se soldent par une dégradation des relations, essentiellement parce que les parties en présence ont accordé trop d'importance aux objectifs liés au contenu ainsi qu'à leurs propres intérêts, et ont négligé les objectifs relationnel. En revanche, une négociation efficace règle des questions de contenu en préservant -ou même en améliorant- les relations de travail. Elle favorise la conciliation des intérêts respectifs et débouche sur des décisions communes « pour le bien de tous ». Les trois critères déterminants d'une négociation fructueuse sont la qualité de l'accord, l'harmonie et l'efficacité.

## **1-LES DIFFERENTES TECHNIQUES DE NEGOCIATION :**

### **1-1La technique des pivots :**

Elle consiste à obliger l'adversaire à négocier sur des objectifs en fait secondaires mais formulés de manière exigeante. On cède alors sur ces objectifs secondaires et en contrepartie on exige des concessions sur l'objectif principal.

### **1-2Les techniques de maniement du temps :**

Elles consistent à jouer en allongeant la durée de la négociation pour user l'adversaire puis brutalement d'exiger des délais et de fixer des ultimatums. C'est une sorte de « guerre des nerfs » où les contraintes de temps se superposent pour déstabiliser l'adversaire.

### **1-3La technique « point par point » :**

Elle consiste à découper la négociation point par point, thème par thème, et à chercher des séries de compromis. Cette technique permet de ne pas effrayer l'adversaire et de « grignoter » petit à petit ses positions.



#### **1-4 La technique des jalons :**

Consiste à faire admettre des points apparemment sans rapport avec le thème principal de la négociation pour finalement raccorder tous ces « petits jalons » et mettre l'adversaire devant le fait accompli. C'est une technique qui s'inspire du jeu de go et qui est d'orientation intégrative : le désaccord n'est jamais ouvert.

#### **1-5 La technique des bilans :**

Consiste à faire établir par l'adversaire la liste des prétentions qu'il souhaite obtenir en les traduisant immédiatement en termes d'avantages pour lui et d'inconvénients pour soi. Puis, dans un deuxième temps, on présente des solutions pour rééquilibrer ce bilan tout en respectant les intérêts des deux interlocuteurs. Bien entendu, les solutions présentées alors sont les véritables objectifs que l'on poursuivait.

#### **1-6 La technique des quatre marches :**

Il s'agit d'un jeu de repli dans lequel il évoque les solutions de manière progressive. Il s'agit de présenter d'emblée quatre solutions et non pas deux comme c'est souvent fait de manière caricaturale. La première solution est au-delà de son propre seuil de rupture, elle est beaucoup trop avantageuse pour l'autre et dramatique pour soi. C'est en fait une solution de pure forme. La seconde solution est peu avantageuse mais acceptable pour soi et excellente pour l'autre. La troisième est l'inverse de la seconde, la quatrième est l'inverse de la première : idéale pour soi et inacceptable pour l'autre. La technique consiste à présenter la première solution de manière à l'éliminer pour son côté injuste, dangereux... puis à détruire la solution suivante à l'aide d'arguments techniques solides et en profitant de la déstabilisation créée par la première présentation. Enfin, il ne reste que les deux dernières solutions, la troisième apparaissant finalement comme le compromis.

### **2- LES ASPECTS ETHIQUES DE LA NEGOCIATION :**

S'ils tiennent à garder de bonnes relations professionnelles, les gestionnaires et les autres protagonistes doivent respecter des normes éthiques rigoureuses tout au long des négociations. Cependant, même si les parties sont résolues à se conduire de

manière irréprochable, au fil des pourparlers, leurs intérêts respectifs risquent de faire flancher cette détermination. Dans le feu de l'action, l'envie de chacun d'obtenir plus que son vis-à-vis ou la conviction qu'il n'y a pas suffisamment de ressources pour satisfaire toutes les parties prennent souvent le pas sur les bonnes intentions.

« Lorsque la tension retombe, les participants tentent souvent de justifier des comportements très discutables sur le plan de l'éthique en alléguant qu'ils étaient anodins, inévitables ou justifiés. Pourtant, à long terme, les inconvénients de ces rationalisations a posteriori l'emportent souvent sur leurs avantages. Ainsi, la partie qui a eu des comportements contraires à l'éthique ne parviendra pas nécessairement à satisfaire des desiderata; de plus, elle s'expose aux représailles des protagonistes lésés. Enfin, notons le, une fois qu'ils ont enfreint les règles de l'éthique, les gens ont tendance à s'enfermer et à récidiver »<sup>(1)</sup>.

### **3-LES DIVERS TYPES DE NEGOCIATIONS EN MILIEU ORGANISATIONNEL:**

En milieu organisationnel, les gestionnaires et les chefs d'équipe doivent se préparer à prendre part à au moins quatre types de négociations :

-La négociation bilatérale, où le gestionnaire négocie directement avec un autre protagoniste.

-La négociation de groupe, où le gestionnaire négocie avec les autres membres de son groupe ou de son équipe pour parvenir à une décision collective.

-La négociation intergroupes, où le groupe auquel appartient le gestionnaire négocie avec un autre groupe pour régler un problème ou une situation qui les concerne tous.

-La négociation sectorielle, où le gestionnaire négocie à titre de représentant d'une composante de l'organisation, avec des représentants d'une autre composante, la négociation menée par les représentants de la direction et des syndicats pour arriver à un accord qui prendra la forme d'une convention collective en est un exemple.

---

<sup>1</sup> Raymond Saner, op.cit, p115.

#### **4-CULTURE ET NEGOCIATION:**

Les différences culturelles qui sont liées à l'orientation temporelle, à la dimension individualisme- collectivisme ainsi qu'à la distance hiérarchique peuvent avoir une incidence notable sur une négociation. Ainsi, lorsque des gens d'affaires nord américains tentent d'accélérer des négociations avec leurs homologues chinois, c'est souvent dans l'intention de conclure, dès que possible, un accord définitif qui liera les deux parties et régira leurs relations ultérieures. Mais la culture chinoise ne joue pas en faveur des nord- américains sur ce plan. En effet, l'homme d'affaires chinois typique envisage la négociation comme un processus beaucoup plus lent, où l'établissement de bonnes relations interpersonnelles est un préalable essentiel à tout accord. De plus en cas d'entente, il sera réticent à tout mettre par écrit et d'attendra même à ce qu'un accord puisse être modifié ultérieurement au gré des circonstances. Bref, son approche de la négociation est aux antipodes de celle du négociateur nord-américain, dont la culture est axée sur le court terme et l'individualisme.

#### **5-LES STRATEGIES DE NEGOCIATION :**

Cadres et salariés doivent souvent négocier les uns avec les autres l'accès à des ressources organisationnelles toujours rares ; argent, temps, personnel, installations et équipement. Quelque soit l'objet de la négociation, la façon<sup>1</sup> dont on l'aborde et la stratégie qu'on adopte peuvent avoir une influence majeure sur les résultats. Ainsi la négociation distributive est centrée sur les positions respectives des parties en conflit, chacune luttant pour obtenir sa part du gâteau. Par contre, la négociation raisonnée ou (négociation à gains multiples) est centrée sur l'évaluation des questions à régler et des intérêts en jeu, toutes les parties cherchant conjointement une solution qui maximise leurs gains mutuels.

---

<sup>1</sup> Alain Pekar Lempereur, Aurélien Colson, Méthode de négociation, on ne naît pas bon négociateur, on le devient, Dunod, 2009, p134-135.

### **5-1-La négociation distributive :**

Les stratégies axées sur la négociation distributive reposent sur la question suivante : qui maximisera ses gains<sup>(1)</sup> ? Dans la mesure où elle va façonner les attitudes de chacun, cette question aura une influence majeure sur le processus de négociation et sur ses résultats. La négociation distributive se présente sous deux formes : la version dure et la version douce, l'une et l'autre donnant rarement des résultats optimaux.

**\*La version dure :** Dans ce type de négociation distributive, les parties adoptent la ligne dure. Elles tiennent absolument à satisfaire leurs intérêts personnels, ce qui mène à un affrontement où chacune cherche à dominer l'autre et à maximiser ses propres gains. Cette stratégie, fondée sur l'affirmation de soi, débouche soit sur une situation qui fait un gagnant et un perdant, une partie s'imposant et remportant la victoire, soit sur une impasse.

**\*La version douce :** Dans ce type de négociation distributive, en revanche au moins une des parties se montre prête à faire des concessions pour parvenir à une solution et cherche à répondre aux desiderata de l'autre partie. Cette situation débouche soit sur l'accommodation de la partie la plus conciliante, soit sur un compromis, chacune des parties acceptant de céder du terrain pour parvenir à un accord. Dans les deux cas, on peut s'attendre à un certain degré d'insatisfaction. Même s'il y a eu compromis, c'est-à-dire si les deux parties ont coupé la poire en deux, ni l'une ni l'autre n'est entièrement satisfaite puisque ni l'une ni l'autre n'a obtenu tout ce qu'elle voulait à l'origine.

### **5-2 La négociation raisonnée :**

Les stratégies axées sur la négociation raisonnée reposent, quand à elles, sur la question suivante : Comment pouvons nous maximiser l'utilisation des ressources<sup>(2)</sup> ? Notons le, la question est très différente de celle que nous entendons sous le terme la négociation distributive. La négociation raisonnée est beaucoup moins susceptible de déboucher sur des affrontements, et elle amène les parties à envisager un éventail de solutions

---

<sup>1</sup> J.R Schermenrhom, James.Hunt, R.N Osborn, Claire de Billy, op cit p434.

<sup>2</sup> J.R Schermenrhom, Ibid, p435.

beaucoup plus vaste au cours du processus. Ici les parties s'orientent vers la recherche conjointe d'une solution mutuellement satisfaisante ; elles visent une situation qui ne fait que des gagnants.

Dans le meilleur des cas, et il n'est pas rare, la négociation raisonnée donne effectivement lieu à une véritable coopération : les participants s'engagent conjointement dans un processus de résolution de problème pour parvenir à un accord qui maximise les gains mutuels.

Cependant, la négociation raisonnée peut aussi conduire à l'évitement si les parties jugent que des questions plus importantes réclament leur temps et leur attention, ou encore si elles estiment que les résultats qu'elles peuvent escompter de la négociation ne valent pas le temps, l'énergie et les efforts exigés.

Enfin, la négociation raisonnée peut aussi déboucher sur un compromis où chaque partie cède sur un point qu'elle juge moins important que ce qu'elle reçoit en contrepartie.

### **Comment parvenir a une entente dans une négociation raisonnée ?**

La négociation raisonnée vise la maximisation des gains pour toutes les parties. Mais ce résultat ne va pas de soi. Pour parvenir à de véritables accords raisonnés, il faut réunir certaines conditions essentielles<sup>(1)</sup> : des attitudes propices, des comportements constructifs et une information appropriée.

**-Les attitudes essentielles** : Trois attitudes sont essentielles pour permettre une entente raisonnée. D'abord, chaque partie doit s'engager dans la négociation avec une certaine confiance en l'autre partie, ce qui explique que l'éthique et les bonnes relations soient si importantes au moment des négociations. Deuxièmement, chaque partie doit signifier à l'autre qu'elle est prête à partager l'information qu'elle détient. Si ce n'était pas le cas, il serait très difficile d'envisager une résolution efficace des problèmes. Troisièmement, chaque partie doit manifester une volonté de poser des questions concrètes et de répondre à celles de l'autre partie, ce qui facilitera le partage de l'information.

---

<sup>1</sup> William Ury, Comment négocier avec les gens difficiles, Seuil, 2006, p159.

**-Les comportements essentiels** : Tout comportement adopté au cours d'une négociation revêt une importance considérable, tant à cause de ses véritables effets que de l'impression qu'il laisse à autrui. Par conséquent, tout bon négociateur doit adopter les comportements suivants, qui sont essentiels à la conclusion d'une entente raisonnée :

\*Aborder objectivement le problème et ne pas y mêler des questions personnelles afin d'éviter que des considérations d'ordre émotionnel n'interviennent dans le processus de négociation.

\*se concentrer sur les intérêts en jeu, et non sur les positions

\*éviter de porter des jugements prématurés.

\*séparer le brassage d'idées de l'évaluation des solutions possibles.

\*régler les différends et choisir les solutions en s'appuyant sur des normes ou des critères objectifs.

**-L'information essentielle** : Le partage de l'information est une dimension primordiale de la négociation raisonnée. Notamment, toutes les parties doivent se familiariser avec le concept de meilleure solution de rechange (MESORE), selon lequel chaque partie doit savoir ce qu'elle fera si aucun accord n'est obtenu. Cela signifie que chaque partie doit savoir ce qu'elle fera si aucun accord n'est obtenu. Cela signifie que chaque partie doit déterminer et comprendre ses intérêts propres dans les questions négociées. Chacun doit savoir ce qui est le plus important pour elle, tâcher de comprendre les intérêts de l'autre et saisir l'importance relative que ces derniers ont pour elle, chaque partie doit pouvoir déterminer la MESORE de l'autre.

## **6- LES OBSTACLES LES PLUS FREQUENTS A LA NEGOCIATION :**

Il faut admettre que le processus de négociation est très complexe<sup>(1)</sup>, sur le plan culturel et sur bien d'autres plans. De plus, il est caractérisé par les nombreux risques de confusion liés à l'imprévisibilité de la dynamique des individus et des groupes. Par conséquent, toute personne engagée dans une négociation doit au moins tâcher d'éviter les écueils les plus courants.

---

<sup>1</sup> William Ury, Ibid, p160.

1-Les gens qui participent à une négociation ont tendance à établir leurs positions en partant de l'hypothèse erronée qu'un gain ne peut s'obtenir qu'en retirant quelque chose à l'autre partie. Ce mythe du jeu à somme nulle est typique de la négociation distributive. La négociation raisonnée, quand à elle, repose sur le principe qu'il est possible de parvenir à une entente qui maximise les avantages retirés par toutes les parties.

2-Comme les parties entament souvent la négociation avec des exigences extrêmes, il y a un risque de surenchère irrationnelle. Une fois leurs demandes exprimées, les protagonistes peuvent, en effet, se sentir liés par elles et hésiter à reculer. L'orgueil et la crainte de perdre la face peuvent les pousser à refuser de céder du terrain, ce qui risque de compromettre tout espoir de règlement. Il est donc vital de lutter contre cette tendance.

3-Les négociateurs font souvent preuve d'une assurance excessive à l'égard de leur position, jugeant que c'est la meilleure, sinon la seule possible. Ce manque d'ouverture peut les empêcher de comprendre les besoins et les intérêts de l'autre partie. Certains négociateurs sont incapables de voir le bien fondé des arguments de l'autre partie, bien fondé qui n'échapperait pas à un observateur impartial. Avec une telle attitude, il devient très difficile de parvenir à une entente positive et raisonnée.

4-Des problèmes de communication peuvent aussi compliquer la négociation, et même la faire échouer. La négociation doit être un « processus de communication réciproque en vue de prendre une décision commune ». Ce processus risque d'être freiné par un problème de discours les parties ne se parlent pas vraiment, n'essaient pas vraiment de bien se faire comprendre ou par un problème d'écoute, les parties font la sourde oreille ou sont incapables de comprendre ce que leur dit l'autre partie. Il est certain qu'une négociation raisonnée a plus de chances de réussir si les protagonistes pratiquent l'écoute active et posent des questions qui clarifient les positions. De temps à autre, chaque partie doit se mettre à la place de l'autre pour essayer de comprendre la situation selon son point de vue.

### **SECTION(3) : LE RECOURS AU TIERS ET LES NOUVELLES TENDANCES :**

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.

Ce mode de solution peut prendre, principalement, deux formes :

L'arbitrage<sup>(1)</sup> est le règlement d'un différend effectué par un tiers neutre qui agit à titre d'arbitre et qui, après avoir entendu les arguments respectifs des parties, prend une décision à laquelle celles-ci sont liées chez les sportifs les questions salariales se règlent souvent par arbitrage.

La médiation<sup>(2)</sup> est, quant à elle, un processus où un tiers neutre tente, par la persuasion et les arguments rationnels d'amener les parties à une solution négociée.

Notons que, contrairement à l'arbitre, le médiateur ne peut imposer de solution. La médiation est un procédé courant dans les négociations travailleurs-employeurs : les parties en présence acceptent l'intervention de médiateurs professionnels pour dénouer des situations sans issue.

#### **1-LE POUVOIR DES TIERS :**

La majorité des conflits organisationnels se règlent sans la présence de tiers. C'est-à-dire que, face à face, les parties en arrivent à un règlement plus ou moins acceptable. Il arrive cependant que pour différentes raisons, les parties aient recours à l'intervention d'une tierce personne pour conclure une entente. D'ailleurs, dans le domaine particulier des relations professionnelles, certaines législations prévoient une telle intervention dans divers cas précis. Sans aller jusqu'aux contraintes juridiques

---

<sup>1</sup> Moissinac d'Harcourt M.C, La pratique de l'arbitrage au service de l'entreprise, paris, Editions Economica, 2002, p76.

<sup>2</sup> Guillaume- Hofnung M, Que sais-je -La médiation, paris, presses universitaires de France, 1995, p105.

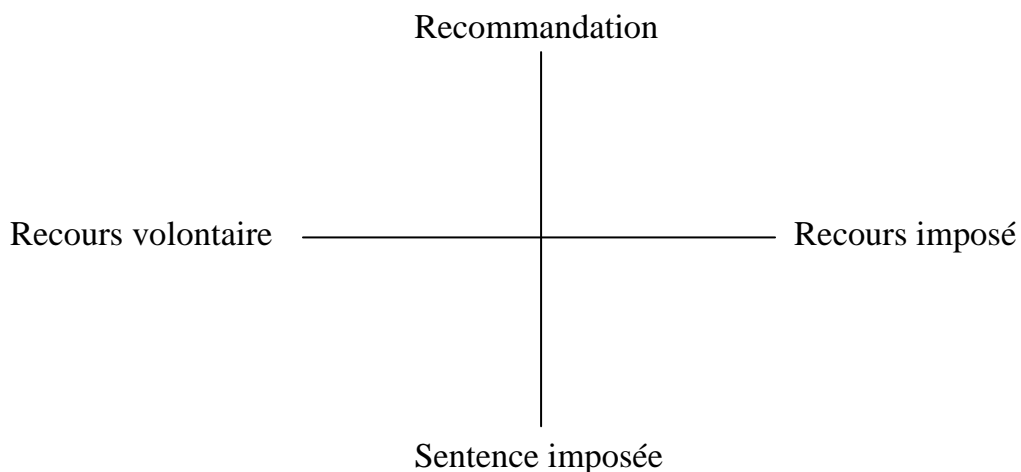


particulières à certains pays, il est certain que dans le milieu de travail, tout gestionnaire est souvent appelé à intervenir comme tiers dans un conflit.

Graphiquement<sup>(1)</sup>, on pourrait représenter l'intervention des tiers selon deux axes. Un premier axe serait celui, en quelque sorte, de l'adhésion ou du recours volontaire ou imposé.

Le deuxième axe serait celui de la sentence ou de la recommandation exécutoire ou non. Apportons quelques exemples pour bien saisir ces différences.

Dans le premier quadrant (supérieur gauche), on se retrouve dans une situation où, à l'extrême, le recours à un tiers nécessite l'accord de toutes les parties et où ce tiers ne jouera que sur la facilitation du processus visant à rapprocher les parties sans soumettre de recommandations. C'est le cas, par exemple où un syndicat et un employeur désirent conclure une entente collective et pour ce faire, ont recours à une personne de l'extérieur pour les aider dans leur cheminement. Selon les pays et selon les pratiques en usage, cette personne porte généralement le nom de médiateur ou de conciliateur.



**Figure N°07 : Intervention des tiers**

A un degré de liberté moindre sur l'axe du recours, on rencontre une situation où la demande de conciliation peut être formulée par une seule des parties. Par exemple, dans le cas de la négociation d'une convention collective, le syndicat ou

---

<sup>1</sup> Armand Dayan, op cit, p402.

l'employeur peut demander l'aide d'un conciliateur, l'autre étant obligée de se soumettre au processus.

En continuant, on arrive à une situation où, obligatoirement, les parties doivent se soumettre à la conciliation. C'est le cas de pays où avant d'avoir recours au droit de grève ou de lock-out, les parties doivent passer par la médiation.

Pour ce qui est de l'axe d'intervention, à une extrémité on se retrouve dans une situation où le tiers ne joue que sur le processus. Par ailleurs, dans d'autres cas, il peut formuler des recommandations privées auxquelles les parties ne sont pas soumises. Ces recommandations deviennent toutefois plus contraignantes lorsqu'elles sont rendues publiques mettant le fardeau du rejet sur les parties.

Enfin, l'opinion du tiers peut devenir exécutoire. Dans ce cas, les parties n'ont d'autre choix que de s'y soumettre, sous peine de sanctions très sévères. Les arbitres ou les juges de différents tribunaux du travail possèdent généralement ces pouvoirs d'imposition.

## **2-LES TÂCHES DES TIERS:**

En fonction de ce qui vient d'être écrit, quelles sont, d'une façon pratique, les tâches accomplies par les tiers et aussi leur utilité ?

Quel que soit son pouvoir, la première tâche d'un tiers consiste à établir sa crédibilité. Il est évident qu'elle ne requiert pas les mêmes efforts selon les circonstances. Le supérieur qui est pris à agir comme médiateur dans un conflit opposant deux de ses subalternes, n'a pas une longue pente à remonter pour établir sa crédibilité. Le pouvoir et l'autorité que son poste lui confère assoient déjà un certain poids. Il est en de même le plus souvent pour un juge ou un arbitre nommé par le gouvernement ou par une instance judiciaire. Par contre, la personne externe recommandée ou appelée par une partie pour aider à régler un litige aura davantage le fardeau de prouver cette crédibilité.

Quoi qu'il en soit, on dit souvent et régulièrement que l'impact d'un tiers vient d'abord et avant de la crédibilité que lui accordent les parties. Même dans le cas d'un

tiers désigné qui rend une sentence finale et grande et plus faciles si le tiers jouit d'un crédit certain. Entre un patron crédible qui arbitre un conflit et un autre moins crédible ; il ne faut pas être grand clerc pour constater rapidement la différence.

En relation avec cette crédibilité, il y a toute la question de la neutralité et de l'impartialité ou plus précisément, de la perception de cette neutralité et impartialité. En matière de conflit, peut-être plus d'ailleurs qu'en toute autre matière, la réalité est ce que l'on perçoit. Or, on sait qu'un des éléments importants en situation conflictuelle porte sur les biais de perception. D'ailleurs plus le conflit est rendu lointain dans le processus d'escalade, plus les perceptions sont biaisées jusqu'à la simplification cognitive. On comprend alors l'importance pour le tiers de convaincre les parties de sa neutralité et de son impartialité s'il veut vraiment faire œuvre utile.

Ces deux préalables établis, la tâche du tiers va varier selon le pouvoir et le mandat qui lui ont été dévolus. Dans le premier quadrant c'est-à-dire dans le cas où sa présence n'est pas imposée et où ses recommandations sont laissées à la discrétion des parties (quand il y a recommandation), le tiers verra essentiellement à structurer le processus de façon à ce que les parties en arrivent elles-mêmes à trouver une solution acceptable.

Il se donnera comme tâche d'établir un bon climat de travail en suggérant un minimum de règles de fonctionnement visant le respect mutuel. Pour ce faire, il mettra sur le tapis, le lieu et les règles de communication qui ont déjà fait leurs preuves. Il verra à ce que les parties définissent bien le problème et aient une compréhension mutuelle des questions en litige. (Très souvent, les parties en conflit ont une perception et une compréhension fort différentes du problème). Il cherchera à découvrir les véritables intérêts en jeu. Il contribuera à l'exploration des solutions, par exemple par des rencontres de remue-méninges, et par la suite à leur évaluation. Finalement, il fera cheminer les parties vers un plan d'action et l'élaboration de mécanismes donnant suite à l'entente.

A l'autre extrémité, soit lorsque le tiers est désigné par une instance supérieure dans le but d'imposer un règlement, les tâches de la personne nommée varient

grandement bien que certaines règles de base demeurent les mêmes comme par exemple des règles visant un certain respect mutuel. Dans ces cas, on se rapprochera, en termes de fonctionnement, d'avantages des règles quasi judiciaires qui, évidemment peuvent varier d'un continent à l'autre et d'un pays à l'autre. Par exemple, alors que précédemment on procédait à des rencontres visant à explorer différentes avenues, dans ce cas-ci, ce sera davantage une procédure de contre-interrogatoire qui prévaudra. Le tiers verra ainsi à contrôler non seulement le processus mais aussi le résultat. Entre ces deux extrêmes, les ajustements seront selon le mandat attribué au tiers.

### **3 – LES NOUVELLES TENDANCES :**

La mondialisation de l'économie et les changements politiques ont, selon toute vraisemblance, eu des conséquences importantes sur la gestion des conflits organisationnels et sur la gestion des rapports sociaux. Les conflits ne sont pas moindres, mais le mode de règlement est devenu très différent de ce qu'il était antérieurement.

D'abord, la présence ou l'influence syndicale est, dans la majorité des pays du monde, beaucoup moins importante que dans les décennies antérieures. Les syndicats, qui sont en perte de vitesse ont perdu du pouvoir et, manifestement, leur rapport de force vis-à-vis de l'employeur a diminué. De plus, l'ouverture des marchés, la fluidité des capitaux, la fusion d'entreprises pour ne mentionner que ces facteurs, réduisent considérablement la force syndicale.

Du côté patronal, l'ouverture des marchés n'est pas sans conséquences. La compétition accrue a fragilisé un grand nombre d'entreprises.

Dans cette conjoncture, plusieurs employeurs et syndicats réalisent plus que jamais l'importance et leur degré élevé d'interdépendance. C'est ainsi que l'on a vu apparaître des mécanismes de collaboration patronale-syndicale<sup>(1)</sup>. Plutôt que de mettre l'accent sur les éléments distributifs de la relation, les parties misent davantage sur

---

<sup>1</sup> Lionel Bellenger, les fondamentaux de la négociation, ESF, 2009, p79.

leurs intérêts communs. Parmi ces nouvelles tendances, on en souligne particulièrement trois:

-Les méthodes alternatives de règlement de conflit ou le règlement amiable des litiges.

-L'ombudsman.

-La médiation systémique.

#### **A- Le règlement amiable des litiges :**

Particulièrement en matière commerciale, mais pas uniquement (vie communautaire, écologie, divorce...) on observe depuis quelques années le développement des modes extrajudiciaires de résolutions des litiges. Ce mouvement a pris naissance aux Etats-Unis, il y a une cinquantaine d'années.

Si le mouvement date de quelques décennies, l'engouement pour ce recours s'est surtout fait sentir ces dernières années. Quelques causes expliquent ce phénomène. Les coûts des poursuites et, d'une façon générale, les coûts de la justice sont certainement parmi ces facteurs explicatifs. Combien de fois entend-on dire qu'après une poursuite devant les tribunaux, les seuls à en avoir retiré un bénéfice sont les avocats. Pour certains une telle affirmation est exagérée, mais le dicton populaire ne dit-il pas qu'un mauvais arrangement vaut mieux que le meilleur des procès !

On peut aussi ajouter comme cause explicative l'inefficacité des recours et des procédures judiciaires. Les reports, les délais interminables, l'engorgement des tribunaux, ce sont là autant d'éléments qui font qu'une cause est souvent décidée par un juge de nombreuses années plus tard.

Autre élément, qui apparaît encore plus important est le fait qu'au mieux, les tribunaux ne font que distribuer les torts et accorder des mesures compensatoires. Après un jugement, le problème n'est pas résolu pour autant.

Avec les méthodes alternatives, on cherche précisément à sortir de ce carcan. L'idée maîtresse est de tenter de trouver une solution aux conflits en dehors des tribunaux.

## **B- L'ombudsman :**

Un autre mécanisme qui devient davantage populaire dans les entreprises plus démocratiques gérées et qui, d'une façon est une forme non judiciairisée de gestion des conflits est l'ombudsman.

D'origine suédoise, l'ombudsman était initialement la personne chargée de contrôler le fonctionnement de l'administration publique et de la justice et de voir à ce que les citoyens aient protégés des abus.

Le mécanisme fonctionne à peu près comme suit : Un employé, quel que soit son niveau hiérarchique, peut porter plainte auprès de l'ombudsman ? Dans quels cas peut-il le faire ?

Evidemment, la réponse varie selon les entreprises et le mandat attribué. Par exemple, dans certaines entreprises, les questions salariales, sauf s'il y a matière à discrimination ne peuvent pas faire l'objet d'une plainte. Cela dit, d'une façon très générale, la porte est grande ouverte. Les organisations qui ont opté pour cette procédure préfèrent avoir un mécanisme plus englobant que sélectif.

Par exemple, les causes de harcèlement sexuel sont fréquemment portées à l'attention de l'ombudsman. Les questions de discrimination ou d'injustice peuvent également l'être.

Bref, lorsqu'on se croit traité injustement et qu'il ne peut en parler ouvertement ou que le fait d'en avoir parlé n'a pas donné de résultats, l'employé a recours à cette procédure.

La plainte une fois déposée auprès de lui, l'ombudsman, tout en préservant la confidentialité du plaignant, fait enquête.

Par la suite, il formule ses recommandations. Par exemple, dans notre cas de harcèlement sexuel, il peut suggérer une médiation aussi bien qu'un congédiement pur et simple selon la gravité du geste.

Quels sont les avantages de cette procédure ?

Manifestement, elle accroît la justice procédurale et perception d'équité chez les employés. Dans certains cas, les solutions apportées peuvent même éviter des départs pour cause d'insatisfaction.

Mais également, en traitant le problème à sa source, les employeurs pensent éviter le processus d'escalade qui peut résulter en des revendications plus grandes et parfois collectives ou généralisées.

### **C-La médiation systémique :**

Rappelons que « La médiation est un processus de règlement des différends par lequel un tiers neutre tente, par la persuasion et les arguments rationnels, d'amener des parties à une solution négociée »<sup>(1)</sup>.

Quelques organisations ont élaboré une forme assez inusitée de gestion de conflit en implantant un système généralisé<sup>(2)</sup> de médiation.

Précisons qu'il ne s'agit pas ici de la médiation patronale-syndicale au sens plus conventionnel du terme, mais bien de la médiation inter-employés.

La démarche est à peu près la suivante :

On choisit à l'intérieur de l'établissement des employés qui semblent avoir certaines aptitudes naturelles à agir comme tiers dans des situations conflictuelles.

Parfois, au lieu d'être désignés par la direction, ils sont choisis par leurs collègues. Puis, ces futurs intervenants reçoivent une formation en médiation. Par la suite, sur demande de leurs collègues ils agissent comme médiateur lorsque survient un conflit.

---

<sup>1</sup> Jean Louis Lascoux, Pratique de la médiation, une méthode alternative, ESF, 2007, p89.

<sup>2</sup> Six.J.F. Mussaud.V, Médiation, Paris, le seuil, 2002, p45.

## **SECTION(4) : LA GESTION DES CONFLITS PAR LA COMMUNICATION:**

La communication est au cœur des relations humaines aussi bien dans la sphère privée qu'au sein de l'entreprise.

Entre ce que je pense.

Ce que je veux dire

Ce que je crois dire

Ce que je dis

Ce que vous voulez entendre

Ce que vous entendez

Ce que vous croyez comprendre

Ce que vous voulez comprendre

Et ce que vous comprenez

Il y a au moins neuf possibilités de ne pas s'entendre.

### **1-LA COMMUNICATION ÇA S'EXERCE :**

Dans le quotidien professionnel, les problèmes apparaissent là où les gens ne sont pas clairs ; afin de les éviter, voici quelques conseils utiles.

\*Stimuler sa sensibilité à l'égard du non verbal.

\*Appliquer l'écoute active, verbaliser et paraphraser.

\*S'adresser à autrui de façon à ce qu'il se sente accepté personnellement.

\*Exprimer ses propres désirs, ses sentiments et opinions, oser dire et savoir dire.

\*Savoir conduire un entretien difficile avec un collaborateur (gérer ses émotions, évaluer, résoudre les problèmes...).

### **2-LES CANAUX DE LA COMMUNICATION :**

Nous utilisons toujours plusieurs canaux simultanément :

•Le canal verbal : choix du vocabulaire, structure de la phrase, style oratoire, logique.



•Le canal non verbal ou corporel :

\*Apparence externes (habits, symboles d'apparence, coiffure, parfum).

\*mimique, gestuel, position du corps.

**Les objectifs de la communication non verbale sont les suivants :**

-elle permet d'observer le degré d'acceptance et d'écoute.

-elle influence l'entretien.

-elle situe le rapport entre les partenaires.

-elle illustre, souligne, accentue, et oriente la dialogue.

-elle donne à l'émetteur un signal en retour.

•Le paraverbal : mode de langage (accent, timbre de voix, volume, mélodie, rythme...).

### **3-LES REGLES DE LA COMMUNICATION EN CAS DE CONFLIT :**

La communication baigne nos relations de travail en permanence. Elle est de ce fait au cœur de toutes les situations<sup>(1)</sup>, y compris au cœur des situations qui peuvent engendrer des conflits, ou directement au cœur de situations conflictuelles déjà déclarées.

S'il ne s'agit pas de faire ici l'apologie de la manipulation, nous examinerons néanmoins certaines techniques censées tendre plus efficace dans la communication, notamment quand il faut convaincre des partenaires ou des adversaires. En effet certaines techniques de persuasion ou de réfutation d'arguments peu « orthodoxes » peuvent nous causer du tort si nous ne savons ni les reconnaître ni les parer.

#### **3-1 Être persuasif et argumenter :**

La manière dont nous sélectionnons les informations utiles pour nous former un jugement ou une opinion n'est ni neutre, ni objective. Nous percevons, nous recherchons, et nous validons généralement les informations dites consonantes, et nous ignorons, invalidons et rejetons celles qui sont dissonantes. Les informations

---

<sup>1</sup> Josien M, Techniques de communication interpersonnelle, Analyse transactionnelle, Ecole de Palo Alto, paris, Editions d'organisations, 2002, p109.

consonantes ne remettent pas en cause nos valeurs, nos opinions, notre manière de percevoir la réalité. Par contre celles qui sont dissonantes nous irritent.

D'une façon générale, et cela vaut dans toute discussion (concertation, négociation...), les individus ont tendance à renforcer leur système d'opinion ou leur système de valeurs en recherchant sélectivement des informations consonantes. Ainsi ils stabilisent ces systèmes d'opinions ou de valeurs. Ils n'accordent crédit qu'aux informations qui peuvent accroître cette stabilité ou du moins, ne pas la menacer.

La stabilité de ce système de penser est une force d'inertie considérable qui peut compromettre tout effort de rapprochement entre adversaires. Ceux-ci doivent la reconnaître, chez eux-mêmes puis chez ceux d'en face, puis la vaincre pour ne pas camper sur des positions figées. Parfois les informations dissonantes sont sciemment utilisées comme un procédé d'argumentation. Les orateurs y ont recours pour mieux asseoir leur argumentation en les réfutant.

Pour pouvoir discuter de l'argumentation, voyons d'abord ce qu'est un argument. Il consiste en un raisonnement plus ou moins élaboré destiné à convaincre un interlocuteur. Dans le mot « convaincre », on trouve l'idée de lui faire intégrer une opinion ou de le faire changer d'opinion, de l'engager dans une action ou de modifier cette action.

### **Quelles sont ces catégories d'arguments ?**

#### **\*L'argumentation liée à la cause :**

Un des outils les plus forts et les plus couramment utilisés consiste à détecter et à mettre en avant la cause d'un fait ou d'un évènement. Par exemple : le produit n'a pas été livré à temps parce que le planning n'avait pas intégré le pont du 1<sup>er</sup> mai.

#### **\*La description ou la définition d'une situation :**

Elle est souvent considérée comme étant du niveau de l'information objective. En fait, c'est un argument très habile qui ne dit pas son nom car, sous couvert d'informer, on procède à un cadrage partiel de la situation, on l'oriente selon son propre point de vue. Ensuite, ce qu'il y aura lieu de faire découle logiquement de cette description ou de cette définition.

**\*L'argument portant sur l'efficacité:**

Notre époque est toute entière portée vers l'atteinte de résultats. Dans cette perspective, prendre une décision s'appuyant sur tous les effets positifs ou négatifs d'une action est un procédé efficace.

**\*L'argument de l'autorité :**

Quand vous souhaitez être suivi dans vos propositions, le fait de vous appuyer sur l'exemplarité d'un personnage de renom, sur le succès d'une entreprise comme modèle, etc ..., est souvent persuasif.

**\*Le dilemme comme argument :**

Votre adversaire peut tenter de vous confiner dans une voie sans issue. Il commence à vous conduire dans cette impasse qui contient une ou deux solutions. Ces solutions sont examinées sans qu'elles apportent de résultat satisfaisant au problème. C'est alors qu'il présente une troisième solution au moment crucial de la discussion.

**\*L'argument reposant sur des interférences:**

Cet argument implique que l'on passe d'un jugement sur une partie pour l'élargir à tout, ou l'inverse, on attribue des qualités à une partie parce que le tout est remarquable. Par exemple : l'employé d'une entreprise prestigieuse sera considéré comme un personnage émérite. La réputation de l'entreprise rejaillit sur lui, quelle que soit sa valeur réelle. Exemple inverse : vous avez présenté un projet qui n'a pas été retenu. Même si vous admettez qu'il recelait des insuffisances, une de ses parties aurait pu être gardée, parce qu'elle représentait une réponse satisfaisante au problème. Mais elle ne sera pas retenue parce que le projet entier a été rejeté.

**\*L'argument des efforts ou des sacrifices :**

En mettant en avant les sacrifices ou les efforts déjà consentis, votre interlocuteur peut vous persuader de poursuivre votre effort. A l'inverse, il peut décider quelqu'un à entreprendre une action de longue durée en insistant sur la facilité à atteindre la première phase. Il passera sous silence ce qu'implique l'action dans son ensemble et dans le temps. C'est ce que JOULE et BEAUVOIS appellent la théorie de

l'engagement dans le célèbre « petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens ». <sup>(1)</sup>

**\*L'argument qui passe par les exemples et par la mesure :**

L'exemple est très utile dans la construction de l'argumentation parce qu'il possède une force d'illustration. L'exemple a souvent charge de preuve dans le débat, il est puissamment évocateur. De nombreuses argumentations reposent sur la mesure d'un résultat escompté. Si vous indiquez que la progression prévisionnelle du CA, sera de l'ordre de 15% pour le prochain budget, il est fort probable que toute votre démonstration antérieure sera admise, parce que votre argumentation repose sur une évaluation chiffrée.

**\*La comparaison comme argument :**

Le rapprochement comme argument sert souvent d'illustration forte pour emporter la conviction. Les chaussures d'un coureur à pied vont par exemple être comparées aux pneus d'une voiture qui s'agrippent à la route ou vice versa (publicité des pneus Pirelli). Un cerveau est comparé à un ordinateur, etc.

Le repérage de ces types d'arguments permet de démasquer et d'anticiper les stratégies de l'adversaire. D'autre part c'est aussi un arsenal à la disposition des individus pour persuader.

**Savoir conclure :**

La conclusion a pour objectif de finir de persuader, d'amener l'accord, d'influencer ou d'emporter la décision. Elle doit s'achever sur une définition claire des termes de l'enjeu et sur une recommandation forte et précise. Il est donc impératif de respecter les deux nécessités de la conclusion : récapituler les arguments et tracer les perspectives.

-Dans la récapitulation, nous devons revenir sur les aspects majeurs développés pour éclairer la ou les personnes sur les points forts de notre raisonnement et pour ramasser notre propos. Il n'est pas question dans cette phase de revenir de façon prolongée sur ce que nous avons déclaré, mais d'en faire apparaître les grands axes.

---

<sup>1</sup> Lelord.F, André. C, Comment gérer les personnalités difficiles, Odile Jacob, 1995.

-Dans la tâche qui consiste à ouvrir des perspectives nouvelles, nous envisagerons l'avenir et les évolutions possibles de la question traitée. Nous poserons les interrogations qu'elle soulève et nous amorcerons de futurs principes d'action ou de piste.

**Il faudra éviter un certain nombre d'erreurs :**

- Terminer à tout prix par une citation.
- Conclure trop longuement.
- S'en tenir pour la conclusion à un point de détail.

**3-2 Les trois règles essentielles :**

D'après GOFFMAN dans « les rites d'interaction », toute personne se forge une image d'elle-même qu'elle tente de faire passer dans chacune de ses rencontres avec autrui. Dans la vie sociale, les acteurs tentent de « représenter un rôle », en fonction des situations. Dans son esprit, et c'est là que commence à apparaître la complexité des relations humaines, les interactions consistent à la fois à tenter de dissimuler une partie de soi et par ailleurs à « scruter » l'autre pour le découvrir. Les différents interlocuteurs jouent une sorte de jeu tactique pour informer les autres sur soi et dans un sens souhaité. Ce faisant, ce même jeu induit une mésinformation sur d'autres aspects de soi que l'on tente de dissimuler. Chacun d'entre nous, ne manquant pas d'habileté au jeu de la relation humaine, parvient plus ou moins à détecter ces efforts de « mésinformation » et à, pouvoir interpréter ce que met en œuvre l'interlocuteur est relativement transparent s'il joue ce franc jeu ou bien s'il tente de crypter la situation. Nous avons à la fois des qualités de dissimulation et des qualités de détection.

Certains d'entre nous sont plus subtils que d'autres dans la tenue de ces rôles. Cela n'exclut pas qu'à côté de ce codage de la relation, il puisse exister aussi de la spontanéité, du respect pour l'autre, etc.

Il faut ajouter que la socialisation intervient dans ce mécanisme et que les individus se conforment en partie à ce que l'on attend d'eux pour être admis dans les groupes, notamment dans les groupes de travail. Cet aspect des choses favorise une certaine prévisibilité des échanges.

## **Trois règles principales doivent régir ce type de communication :**

### **a-Être pédagogue :**

Au moment où les choses vacillent, et où règne la confusion des idées et des sentiments, il est indispensable de savoir proposer une attitude et un discours qui mettent à plat les problèmes, qui structurent les relations, qui s'ancrent sur les repères de base de l'équipe ou de l'entreprise : ses valeurs, ses règles, ses normes..

Il est important, à partir de ces éléments de référence, d'offrir une stabilité au milieu du désarroi. Cette stabilité passe par cette appréhension de ce que sont les éléments essentiels qui auront toutes les chances de perdurer, et ceux qui risquent d'être balayés dans le conflit.

Cela veut dire qu'il faut être en capacité d'offrir une certaine vision à ceux qui nous entourent. Cette vision ouvre des perspectives aux différents acteurs de la situation et nous met en position de référent. Quoi qu'il se passe ensuite, ces acteurs nous seront reconnaissants de ne pas avoir cédé à l'affolement, à la surenchère, à la gabegie ambiante.

### **b-Respecter les règles et valeurs :**

Une des caractéristiques du conflit réside dans l'escalade symétrique qui se produit entre les parties prenantes. Peu à peu, chacun s'autorise, dans l'espoir de « terrasser » l'autre, à ne pas respecter les règles établies. Dès lors que l'une des parties s'est autorisée à enfreindre une règle du jeu, l'autre se sent en droit d'en faire autant.

Le conflit s'auto alimente ainsi et ne cesse de s'amplifier, jusqu'à ce que, par exemple, une autorité hiérarchique tranche la situation.

Dans ces conditions, respecter soi-même les règles de l'entreprise, ou de l'équipe, les pratiques habituelles et les valeurs fondamentales qui servent de référence à l'ensemble des acteurs constituent une sorte de refus de l'emballement.

De plus, surtout pour un responsable, le phénomène de l'exemplarité joue encore plus fort dans des situations instables. Le fait d'être porteur de cet exemple accroît le leadership. Vous proposez ainsi à ceux qui vous entourent des schémas

comportementaux qui vous seront très utiles quand le conflit sera dépassé, et que vous voudrez repartir avec eux de l'avant. Vous remplissez une sorte de rôle éducatif, dans une période où tout est disséqué, analysé, interprété, et vous offrez au fond une garantie majeure dans une passe difficile : un sens moral. Ce sens moral sera pour ceux qui vous entourent et vous regardent agir un gage de confiance dans l'avenir.

### **c- Être positif :**

Le changement crée une attente et un espoir pour certains, mais il génère pour la plupart de l'anxiété.

Une anxiété d'autant plus prégnante dans le temps que les acteurs, pris dans la confusion des affrontements, ne perçoivent pas ce de quoi demain sera fait. Dans cette période de bouleversements, ils espèrent une nouvelle situation idyllique tout à leur avantage, dans laquelle l'adversaire serait « éliminé ». Il est clair que c'est très rarement le cas, et que la situation intermédiaire qui s'installe ensuite suscite pour beaucoup d'entre eux pas mal de désillusions.

Les responsables doivent donc mettre en place deux aspects de la communication en période de conflit : la sécurisation et la valorisation.

## **4-METTRE EN ŒUVRE LA COMMUNICATION :**

### **4-1 La perception de la réalité :**

\*La perception de la réalité est avant tout une faculté biologique nécessaire à la survie de l'individu et du groupe.

\*L'existence d'une conscience n'est donc pas une condition sine qua non pour percevoir, apprendre ou mémoriser.

\*Plus forte est la perception plus grande sera la conviction que le perçu est le reflet du réel.

\*La perception humaine est non seulement sélective mais également complémentaire. Ma perception est le fruit de ce que je « prends » et de ce que je fais.

#### **4-2 S'interroger :**

Oui, il est urgent de s'interroger sur la façon dont chacun d'entre nous a appris à « communiquer » et surtout à « mécommuniquer » dans le système familial de ses origines, dans le système scolaire de son enfance, dans le milieu social qui entourait et clôturait parfois son existence.

Pour s'apercevoir, probablement avec malaise, résistances diverses, découragement ou révolte, que nous avons tous appris à incommuniquer !

Pour découvrir au mitan de sa vie que chacun d'entre nous, qu'il le cache ou le montre, est un infirme, un handicapé profond de la communication et des relations humaines.

Pour se demander dans l'urgence d'une crise personnelle ou familiale : « mais dans quel monde je vis ! » Quelle est cette civilisation où personne ne songe à nous apprendre l'échange, le partage, la confrontation et de dialogue ?

Pour prendre la décision de sortir du double piège dans lequel la plupart d'entre nous s'enferment : celui de l'accusation d'autrui et du monde en général, ou celui de l'accusation –disqualification de soi-même, ou auto-accusation, très pratiquée également en occident.

L'apprentissage de la communication ressemble au jardinage, si nous acceptons de découvrir, d'entretenir, de laisser fleurir le jardin qui en est nous.

#### **4-3 Créer des relations vivantes :**

Une relation vivante suppose la libre circulation entre les protagonistes de quatre possibilités de valeurs équivalentes :

##### **\*Oser demander :**

Apprendre à faire des demandes directes, ouvertes. Puis-je aller vers une relation de propositions, d'invitations ou de stimulations ?

##### **\*Oser donner :**

Apporter à l'autre non seulement ce qui me fait plaisir (ou ce qui m'est imposé par le rôle que j'ai), mais aussi et surtout ce qui peut être reçu par lui, ce qui répond aussi à ses attentes. Sortir d'une relation d'imposition pour aller vers l'offrande.



**\*Oser recevoir :**

Accepter d'être ouvert aux possibles de l'autre. Renoncer à la dynamique du prendre pour aller vers l'accueillir. Beaucoup d'entre nous sont des infirmes du recevoir. Notre accueil est souvent rempli de méfiance, de doute, d'apriori ou de jugements préétablis.

**\*Oser refuser :**

Savoir dire non permet souvent d'apprendre à dire des vrais oui. Développer une dynamique qui sort de l'opposition pour aller vers l'affirmation.

**4-4 Enrichir le terrain :**

**-Reconnaître autrui dans sa différence :**

Il s'agit de reconnaître l'expression de l'autre comme étant la sienne. En lui confirmant que ses sentiments, ses idées, son avis, ses croyances lui appartiennent bien.

« Oui, aujourd'hui, pour l'instant tu ressens cela ».

**-Me reconnaître dans mes différences :**

Ici, il s'agit de prendre le risque de me définir face à l'autre, quel qu'il soit. Oser me définir dans ce que je ressens, éprouve, pense ou crois. Se définir c'est se situer, se positionner. Cela ne veut pas dire s'imposer, ni convaincre. C'est accepter de moduler, de relativiser son expression, et par là même son positionnement.

**-Reconnaître mes résistances au partage et aussi celles de l'autre :**

Echanger suppose chez soi une intentionnalité, une stimulation et une réceptivité... en face. Et réciproquement !

Arrêter par exemple de procéder par « agression spontanée » telle que. « Tu ne me dis jamais rien. Vraiment rien ne l'intéresse ! » Pour proposer une invitation à l'autre, à soi-même de partager.

Si je commence un échange par : « j'aimerais avoir ton point de vue sur.. » j'accepte le risque d'une réponse différente de celle que ... j'attends. Est-ce que je recherche l'échange ou le combat ?

### **-Reconnaître les possibles de l'autre :**

Il s'agit d'oser accepter que toute personne ait un savoir, un ressenti, une expérience de vie... bien sûr différents des miens. Ainsi l'échange peut se poursuivre par ajustements successifs et ne s'appuyant sur les découvertes de chacun.

### **5-LES PRINCIPES D'UNE BONNE COMMUNICATION :**

Un dialogue intelligent s'appuie sur deux éléments : la capacité dans une conversation, à laisser son interlocuteur exprimer son point de vue sans porter de jugement, même s'il diffère du notre

L'équilibre entre questionnement et affirmation, c'est-à-dire savoir poser des questions et donc être dans un mode « écoute » tout en sachant exposer ses convictions. Quelqu'un qui n'est que dans l'affirmation sans interroger l'autre n'écoute pas. A l'inverse, quelqu'un qui n'est que dans l'écoute en oublie de faire entendre son point de vue.

#### **5-1 Comment la communication se décline-t-elle au quotidien ?**

On n'y prête pas assez attention, mais la journée de travail recèle quantité de moments où des échanges privilégiés peuvent naître.

#### **\*Des réunions de service vraiment utiles :**

Une réunion de service sert à déminer des conflits potentiels dès lors qu'elle ne se limite pas à un monologue du manager.

Ce dernier doit en effet s'efforcer de donner la parole à tous les participants, et de les écouter. Quitte même à interroger ceux qui restent en retrait pour les impliquer. C'est en procédant ainsi que le dirigeant contribuera à valoriser ses collaborateurs et à les responsabiliser dans la recherche de solutions concrètes. Chacun donne, ainsi, un avis en fonction de sa propre expertise. A l'issue de ce tour de table, le manager tranche en prenant bien soin de justifier sa décision.

### **\*Multiplier les échanges informels :**

Il ne faut pas négliger les échanges informels. On peut s'arrêter dans le couloir et prendre cinq ou dix minutes pour discuter avec un collègue que l'on sait actuellement ennuyer par un client ou un voisin de bureau. Et pourquoi ne pas sortir du cadre habituel !

Par exemple, déjeuner avec son équipe, même s'il s'agit d'un déjeuner de travail, permet de se parler autrement, plus librement, des questions délicates.

### **5-2 Communique-t-on de la même manière avec tout le monde ?**

Selon les individus, il faut aménager son message et la manière de le communiquer.

#### **\*Adapter ses messages :**

Il est essentiel d'apprendre à bien connaître la personnalité de chacun des membres de son équipe. Et pour cause ! Tous ne réagissent pas sur le même mode. « Je ne communique pas avec tout le monde de la même façon. Pour certains, je sais qu'il suffit de donner deux ou trois éléments clés d'un dossier pour qu'ils comprennent immédiatement l'objectif et se mettent au boulot.

D'autres, au contraire, ont besoin d'une présentation plus détaillée. Il faut aussi prêter attention à la forme. Si certains peuvent être briefés entre deux portes sans se formaliser, d'autres en revanche, réclament davantage d'attention. Il faudra alors les recevoir au calme dans un bureau »<sup>(1)</sup>.

### **5-3 En quoi la communication non verbale est-elle source d'informations ?**

Il ne faut pas écouter seulement ceux qui parlent le plus fort, mais aussi ceux qui se taisent.

Outre les tons de voix parfois très explicites, le langage du corps, qui fournit des indices de l'état d'esprit de ses interlocuteurs : « en réunion, un des participants pose

---

<sup>1</sup> Josien M, op cit, p124.

son crayon et croise les bras. Il s'agit là d'une mise en retrait qui peut s'interpréter comme une contestation silencieuse. Il y a fort à parier qu'il n'est pas d'accord avec ce qui se dit. Mais plutôt que d'expliquer les raisons de son désaccord, il préfère bouder! S'il reste avec ses frustrations, il risque tôt ou tard d'être à l'origine d'un conflit. Pour l'éviter, c'est à l'animateur de la réunion de repérer ce comportement, d'agir en conséquence en sollicitant l'avis de l'intéressé afin de l'impliquer à nouveau dans le débat ». <sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup> Solange Cornier, op, cit, p105.

## **CONCLUSION:**

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 troisième chapitre nous a donc permis de connaître les différents modes de résolution des conflits, les principales stratégies en matière de négociation, ainsi que le rôle de la communication pour une gestion efficace des conflits.

# CHAPITRE IV

ETUDE DE CAS

EPE SOITEX

## **SECTION(1) : PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE :**

### **1-IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE :**

<b>Raison sociale</b>	<b>EPE SOITEX SPA Entreprise Nationale des Industries Textiles des soieries</b>
Statut juridique	SPA
Capital social	604.600.000DA
Tutelle	Groupe : TEXMACO/SGP ; Industrie Manufacturière
Localisation (siège et usine) Adresse	Zone Industrielle, desserte n°01, route de Chetouane BP 971 Tlemcen
N°d'identification statistique	0 982 1301 00335 47
Téléphone	043/27/34/80
Fax	043/27/42/57
E-mail	<a href="mailto:SPA-SOITEX@YAHOO.COM">SPA-SOITEX@YAHOO.COM</a>
Port le plus proche	Ghazaouet : à 65Km Oran : à 150Km
Aéroport le plus proche	Zenata : à 20 Km Oran : à 150Km
Rail	Gare de Tlemcen à 3Km
Axes routiers	À 2km (Tlemcen/Oran, Tlemcen/Sidi Bel Abbes)
Effectif au 31/06/2009	587 agents

### **2-HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE:**

-La réalisation du projet Complexe Soierie de Tlemcen a débuté en 1974, selon la formule : lots séparés.

-Principaux partenaires : DRAGADOS pour le génie civil, UNION MATEX, FAMATEX et SULZER pour les équipements de production et services auxiliaires.

-L'année de mise en service du Complexe : Tissage : 1983

Finissage : 1985.

-L'entreprise nationale des industries textiles des Soieries (SOITEX) a été créée en 1982 lors de la restructuration de la SONITEX, au départ le patrimoine de l'entreprise était constitué de quatre unités de production :

-Le complexe soierie de Tlemcen .

-Le complexe soierie de luxe de Nedroma.

-L'unité de Boufarik.

-L'unité broderie et confection (cette dernière a été créée à partir de l'atelier broderie du complexe de Tlemcen).

-Lors du processus de filialisation en 1997, les deux unités de Nedroma et de Boufarik ont été filialisées :

\*Filiale SOITINE SPA de Nedroma.

\*Filiale SOTRADAL de Boufarik.

L'entreprise mère est réduite au complexe Soierie de Tlemcen ou l'endettement financier a été maintenu au niveau de cette dernière.

**\*Activités :**

**Domaine d'activité** : Production et commercialisation de textiles .

\*Activité principales : production (tissage + Finissage) de tissus d'ameublement, d'habillement et techniques de différentes laizes uni et jacquard (Ecrû, blanchi, teint et imprimé) avec différents apprêts (imperméable, infroissable, ignifuge, enduit...)

\*Activités secondaires : Production de tissus brodés, ou ouatinés + confection de divers articles d'ameublement et autres (couvre lit, drap de lit, couette, nappe et serviettes...)

**Prestations** : Différentes prestation offertes dans notre domaine d'activité.

**\*Principaux produits:**

-Tissus d'ameublement, d'habillement et technique.

-Confection d'articles d'ameublements.



### **3-CAPACITES ACTUELLES DE PRODUCTION:**

Compte tenu des niveaux de production déjà atteints auparavant, la capacité réelle de production a été arrêtée lors du volet social de décembre 2000 à 6800000 ML.

<b>Tissage (MI)</b>	<b>Finissage (MI)</b>	<b>Teinture files</b>	<b>Broderie (MI)</b>	<b>Confection (P)</b>
7.500.000	6.800.000	136	300.000	-

#### **3-1 Infrastructures :**

Surface totale du terrain : 375.656 M<sup>2</sup>

Superficie bâtie : 100.274 M<sup>2</sup>

Composée de :

- Atelier de préparation de tissage
- Atelier de tissage
- Atelier de finissage
- Atelier de broderie et confection
- Atelier de fabrication mécanique et entretien.
- Bâtiment utilité et chaufferie.
- Magasins : matières premières et fournitures, produits écrus et finis.
- Bloc social.
- Centre de formation.
- Bâtiment administration

#### **3-2 Les principales fonctions de l'entreprise SOITEX :**

L'entreprise SOITEX à plusieurs fonctions, nous pouvons citer les plus importantes.

**\*La direction générale:** son rôle est de fixer les objectifs et de tracer les stratégies pour mieux orienter l'activité de l'entreprise et assurer sa continuité sur le marché.

**\*La fonction de production :** Cette fonction joue le rôle de gestion de production comme celle de contrôle de la qualité des produits et accroître sa capacité de concurrence.

**\*La fonction d'approvisionnement :** Cette fonction contrôle le processus de gestion des stocks dans l'entreprise comme elle recouvre tous les besoins nécessaires de l'entreprise en matière de logistique.

**\*La fonction finance et comptabilité :** Cette fonction veille sur le respect des règles fondamentales de la comptabilité de l'entreprise.

**\*La fonction commerciale :** elle étudie les commandes des clients, comme elle étudie les changements du marché.

**\*La fonction ressources humaines :**

Cette fonction compte parmi les plus importantes dans l'entreprise, puisque le capital humain est l'élément le plus important dans n'importe quelle structure ou organisation ; il reste l'élément vital de l'entreprise.

Aussi le nombre important des effectifs de (587) procure une autre importance à cette fonction.

Cette fonction a pour rôle d'établir les salaires,, contrôler la rotation des travailleurs , organiser la formation des travailleurs, procéder au suivi professionnel des travailleurs et gérer les œuvres sociales de l'entreprise.

Comme notre thème de mémoire se rapporte à l'étude des relations de travail et la gestion des conflits, nous nous sommes rapprochés de la direction des ressources humaines, dans le but d'étudier les relations sociales dans l'entreprise, ce qui est finalement l'objectif de notre recherche.

#### **4-POSITION DE L'ENTREPRISE PAR RAPPORT A SON MARCHE :**

##### **4-1Evaluation de la demande du marché :**

-Actuellement la demande est supérieure à l'offre.

-L'évolution de cette demande est due à la décision prise par notre client principal l'EHCCA d'opter pour les tissus synthétiques enduits en remplacement des anciens supports à cause de leurs meilleurs propriétés mécaniques, techniques chimiques et physiques.

-Malgré l'importance des capacités de tissage et de finissage, la SOITEX n'arrive plus à satisfaire la demande croissante en tissus synthétiques enduits à cause de la faible capacité en enduction (Dernière phase du processus de fabrication).

#### **4-2 Position de l'entreprise dans le marché :**

-Au niveau national la SOITEX est pionnière dans la fabrication de tissus synthétiques, avec l'apport de la tête d'enduction en 1996 l'entreprise s'est spécialisée dans la production de tissus militaires aux exigences spécifiques.

-Pour ces tissus synthétiques enduits (différents types d'enduction), destinés aux institutions de l'état la SOITEX est seule sur le marché, sans concurrents.

-La concrétisation de cet investissement complémentaire (l'achat d'une ligne d'enduction) permettra à l'entreprise de consolider sa place dans le marché national et éventuellement international en satisfaisant cette demande en quantité et qualité tout en respectant les délais de livraison.

#### **4-3 Forces et faiblesses :**

##### **\*Forces :**

-Spécialisation de l'entreprise dans la fabrication des tissus spécifiques pour le marché militaire

-capacités importantes de production de tissage.

-Infrastructures importantes : surface bâtie environ 100.000m<sup>2</sup> dont une grande partie non utilisée.

-Existence d'une équipe de techniciens qualifiés en développement de nouveaux produits, en particulier pour le secteur militaire.

##### **\*Faiblesses :**

-Qualité moyenne des produits.

-Faible capacité en apprêtage spécifique (enduction).

##### **Opportunités:**

-Existence d'un marché auprès des corps constitués en augmentation permanente.

-Localisation d'une des plus importantes unités de confection de l'EHCCA à environ 30Km (unité EHCCA Ouled Mimoun).

**\*Quelques statistiques :**

- Le taux d'absentéisme au sein de l'entreprise : 4,5% à 5% par an.
- le nombre de conflits individuels : environ 20 conflits par an.
- Le nombre de conflits collectifs :2 à 3 en moyenne
- Le nombre d'accidents de travail au courant des cinq (05) dernières années ;  
entre 10 et 15 accidents par an.

## **SECTION(2) :METHODOLOGIE D'INVESTIGATION RETENUE:**

Cette recherche a été menée au cours des mois de Juin et Juillet 2009.

L'investigation s'est déroulée en six phases :

1-Recueil à travers les séances de travail avec les dirigeants de l'EPE SOITEX Tlemcen.

2-Recensement, collecte et analyse de toutes les données et informations intéressant l'E.P.E SOITEX Tlemcen.

3- Visite de terrain (différents départements de l'entreprise).

4-Action d'information et de sensibilisation de la population ciblée par notre enquête.

5-Distribution du questionnaire à l'ensemble de la population ciblée.

6-Traitement et exploitation des données.

### **Premièrement : Elaboration du questionnaire et description de l'échantillon**

Ce questionnaire étant difficile tant à utiliser qu'à diffuser en entreprise, nous avons choisi d'interroger des travailleurs qui ont des rapports de travail avec leurs collègues, leurs supérieurs et leur syndicat. Donc la population ciblée par ce questionnaire est « les exécutant ».

Cette recherche a été menée au cours des mois de juin et juillet 2009 et l'administration de ce formulaire a eu lieu dans les ateliers de production.

Ainsi nous avons suivi les étapes suivantes :

\*diviser l'échantillon qui est de 58 travailleurs en groupes de 6 à10 travailleurs, selon chaque atelier.

\*Faire une explication globale des questions, parfois, on a trouvé nécessaire de faire une explication détaillée des questions à cause du faible niveau d'instruction de quelques travailleurs.

\*Distribuer le questionnaire à l'ensemble des travailleurs ciblé, avec la collaboration des chefs d'ateliers.

L'échantillon est composé d'exécutants de chefs d'ateliers et de cadres (ingénieurs, techniciens supérieurs).

Notons que ce questionnaire se compose de 25 questions et il est cadré et fermé, c'est-à-dire l'interviewé n'a pas de liberté pour faire des commentaires, il doit simplement cocher les réponses.

**Deuxièmement** : La population ciblée, justifiant le choix de l'échantillon retenu :

L'échantillon a été déterminé en fonction de la répartition de l'effectif global de l'entreprise selon le tableau ci-dessus :

<b>Fonction/groupe</b>	<b>CD</b>	<b>CS</b>	<b>CM</b>	<b>M+E</b>	<b>Total</b>
Direction	01	05	01	01	08
Dép. GRH	01	04	05	14	24
Dép. production	-	08	10	194	212
Dép. Maintenance	-	12	23	154	189
Dép. commercial+ appro.	01	06	12	25	44
Dép. Hygiène et sécurité	-	01	01	51	53
Dép. Finance –comptabilité	01	04	02	05	12
Laboratoire technique	-	04	09	32	45
Total	04	44	63	476	587

**Tableau (1) : Répartition de l'effectif par fonction : Juin 2009<sup>(1)</sup>**

**Légende :**

CD : Cadre dirigeant

C.S : Cadre supérieur

C.M : Cadre moyen

M : Maîtrise

E : Exécution

**NB** : Nous avons jugé utile de regrouper la catégorie maîtrise et la catégorie exécution dans la même colonne (Tableau1) car il n'y a pas de différence de fonction entre les deux catégories.

Vu l'effectif important qui est de 587 permanents, ainsi que le nombre de structures existantes au sein de l'entreprise, la détermination de l'échantillon a été calculée sur la base de 10% de l'effectif global.

Donc soit un échantillon d'environ 58 personnes.

<sup>1</sup> Tableau (1) / source : le département G.R.H

Notre première démarche était de calculer le pourcentage de représentativité de l'effectif par fonction.

**Exemple 1** : Le pourcentage des cadres supérieurs de la direction par rapport à l'effectif global.

$$0,5/587 \times 100 = 0,9\%$$

**Exemple 2** : Le pourcentage des cadres de maîtrise par rapport à l'effectif global

$$01/587 \times 100 = 0,2\%$$

Avec le même mode de calcul, nous avons obtenu le tableau suivant :

Fonction/groupe	CD (%)	CS (%)	CM(%)	M+E(%)	Total(%)
Direction	0,2	0,9	0,2	0,2	1,5
Dép. GRH	0,2	0,7	0,9	2,4	4,2
Dép. production	-	1,3	1,7	33	36
Dép. Maintenance	-	2	3,9	26,2	32,1
Dép. commercial+ appro.	0,2	1	2	4,2	7,4
Dép. Hygiène et sécurité	-	0,2	0,2	8,7	9,1
Dép. Finance –comptabilité	0,2	0,7	0,3	0,9	2,1
Laboratoire technique	-	0,7	1,5	5,4	7,6
Total	0,8	7,5	10,7	81	100%

**Tableau (2) : Répartition de l'effectif selon le pourcentage de représentativité**

Enfin le tableau (3), 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 58 personnes.

**Exemple (3)** :

Le pourcentage des cadres de maîtrise de la direction par rapport à l'effectif de l'échantillon

$$0,2/100 \times 58 = 0,116$$

Avec le même mode de calcul, nous avons obtenu la répartition de l'échantillon d'étude.

**NB** : La variation étudiée est de nature elle prend des valeurs entières.

<b>Fonction/groupe</b>	<b>CD</b>	<b>CS</b>	<b>CM</b>	<b>M+E</b>	<b>Total</b>
Direction	0,116	0,522	0,116	0,116	0,87
Dép. GRH	0,116	0,406	0,522	1,392	2,436
Dép. production	-	0,754	0,986	19,14	20,88
Dép. Maintenance	-	1,16	2,262	15,19	18,61
Dép. commercial+ appro.	0,116	0,58	1,116	2,436	4,292
Dép. Hygiène et sécurité	-	0,116	0,116	5,046	5,278
Dép. Finance –comptabilité	0,116	0,406	0,174	0,522	1,218
Laboratoire technique	-	0,406	0,87	3,132	4,408
<b>Total</b>	<b>0,464</b>	<b>4,35</b>	<b>6,206</b>	<b>46,97</b>	<b>58</b>

**Tableau (3) : Répartition de l'effectif selon l'échantillon retenu**

En réajustant les chiffres, la répartition se présente comme suit :

<b>Fonction/groupe</b>	<b>CD</b>	<b>CS</b>	<b>CM</b>	<b>M+E</b>	<b>Total</b>
Direction	-	1	-	-	1
Dép. GRH	-	1	1	1	3
Dép. production	-	1	1	19	21
Dép. Maintenance	-	1	2	15	18
Dép. commercial+ appro.	-	1	1	2	4
Dép. Hygiène et sécurité	-	-	-	5	5
Dép. Finance –comptabilité	-	1	-	1	2
Laboratoire technique	-	-	1	3	4
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>46</b>	<b>58</b>

**Tableau (4) : Répartition de l'effectif  
(selon l'échantillon en réajustant les chiffres) enquêté**



**SECTION(3):LES RESULTATS CHIFFRES DU SONDAGE ET ANALYSE  
DETAILLÉE:**

Examinons à présent les résultats concrets de notre enquête d'opinion :

**1-Le genre :**

<b>Genre</b>	<b>Masculin</b>	<b>Féminin</b>	<b>Total</b>
Nombre	43	15	58
Pourcentage (%)	74	26	100%

L'utilité de cet item est simplement de savoir la répartition de la population ciblée selon le sexe. On remarque que 74% sont de sexe masculin et cela reflète la réalité de l'effectif global de l'entreprise qui est majoritairement masculine.

**2-L'âge :**

<b>Âge</b>	<b>Moins de 20 ans</b>	<b>20-30 ans</b>	<b>30-45 ans</b>	<b>Plus de 45 ans</b>	<b>Total</b>
Nombre	1	6	27	24	58
Pourcentage (%)	2	10	47	41	100%

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 47% de l'échantillon. 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- Le niveau d'instruction :**

<b>Niveau d'instruction</b>	<b>Sans instruction</b>	<b>Primaire</b>	<b>Moyen</b>	<b>Secondaire</b>	<b>Universitaire</b>	<b>Formation professionnelle</b>	<b>Total</b>
Nombre	8	2	13	9	11	15	58
%	14	3	22	16	19	26	100%

A la lecture de ce tableau on remarque :

-Environ (14%) de l'échantillon représente une catégorie sans instruction, ce qui explique la nature des tâches affectées à cette catégorie comme l'entretien, l'hygiène, la sécurité et enfin la production.

-(26%) de l'échantillon ont une formation professionnelle, ce qui est appréciable pour une entreprise qui exige certaines techniques pour la réalisation de certaines tâches.

-Enfin, (19%) de l'échantillon ont un niveau universitaire ce qui représente un pourcentage appréciable affecté pour des fonctions d'encadrement.

#### **4-L'ancienneté :**

<b>Ancienneté</b>	<b>Moins d'un an</b>	<b>1-3 ans</b>	<b>3-10 ans</b>	<b>Plus de 10ans</b>	<b>Total</b>
Nombre	1	2	15	39	58
Pourcentage (%)	3	3	27	67	100%

A partir de ces données, nous retenons quelques faits principaux :

-La population recrutée récemment est très faible.

-Les travailleurs qui justifient d'une ancienneté de plus de 10ans dans l'entreprise forment l'écrasante majorité (67%).

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.

#### **5-La source de formation :**

<b>Source</b>	<b>Le syndicat</b>	<b>La direction</b>	<b>Les collègues</b>	<b>Total</b>
Nombre	45	4	9	58
Pourcentage (%)	79	5	16	100%

On constate que (79% ) de l'effectif se dit être informé par le syndicat, (5%) sont informés par la direction, et (16%) sont informés par les collègues de travail.

A travers ces chiffres, on remarque l'impact très fort du syndicat sur les salariés, ce qui reflète la quasi absence de l'information formelle dans une organisation d'un type taylorien.

#### **6- La demande d'information :**

<b>Demande</b>	<b>A la demande de l'employé</b>	<b>A l'initiative du syndicat</b>	<b>A l'initiative de la direction</b>	<b>Total</b>
Nombre	32	5	21	58
Pourcentage (%)	55	9	36	100%

On constate que (55% ) jugent qu'ils sont informés à leur demande ; (9%) sont informés à l'initiative du syndicat et enfin de compte (36%) sont informés à l'initiative de la direction.

A l'issu de ces résultats, l'analyse rejoint totalement le tableau précédent, ce qui explique que les salariés sont souvent à la recherche de l'information.

#### **7-Le lieu d'échange de l'information :**

<b>Le lieu</b>	<b>La pause</b>	<b>Les réunions</b>	<b>Le contact direct avec les supérieurs</b>	<b>Total</b>
Nombre	30	4	26	58
Pourcentage (%)	52	2	44	100%

On constate que (52% ) 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 sans pour autant négliger le contact direct avec les supérieurs qui s'élèvent à (45%).

#### **8- Les aspects d'information :**

<b>Aspects</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Le résultat financier de l'entreprise	15	26
Les produits vendus par l'entreprise	24	41
Les contrats conclus avec les clients	23	39
Le plan de développement de l'entreprise	20	34
Les nouveautés lancées par l'entreprise	21	36

Aspects	Nombre	Pourcentage (%)
Les droits des salariés	18	31
Les mouvements du personnel	22	37
La politique des salaires	10	17
Les stages, la formation	15	25
L'organisation du travail	18	31

On constate que sur certains aspects de la vie de l'entreprise, les salariés se disent quasiment non informés, ce qui dénote d'une gestion catastrophique de l'information relative à la vie de l'entreprise, et ce sur deux plans :

-sur le plan qui intéresse directement les intérêts propres des salariés.

-ni la direction, ni les syndicats ne participent à une politique de transparence, d'avantage encore, les syndicats dont c'est la tâche « naturelle ».

### **9-La représentation des intérêts lors de l'élaboration de la convention collective :**

	Oui	Non	Total
Nombre	20	38	58
Pourcentage (%)	34	66	100%

A travers cette question, on remarque bien la tendance globale des opinions de l'échantillon, d'où (66%) 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.

### **10-L'utilité des informations :**

	L'activité de l'entreprise	Les conditions de travail	Les droits des salariés	Total
Nombre	22	28	8	58
Pourcentage (%)	38	48	14	100%

A la question de savoir si les informations reçues permettent de mieux connaître certains aspects de l'entreprise les réponses se rejoignent pour confirmer que le pourcentage relatif aux droits des salariés reste très faible à savoir (14%), ce qui

explique que ni le syndicat, ni la direction n'accordent une attention particulière à des informations qui intéressent directement les travailleurs à savoir leurs droits fondamentaux.

### **11-Le jugement porté sur l'information émise :**

	<b>Supérieurs hiérarchiques</b>	<b>Représentants syndicaux</b>	<b>Collègues</b>
Très utile	28	9	11
	48%	15%	18%
Moyennement utile	21	17	35
	36%	29%	60%
Inutile	9	32	12
	15%	55%	20%
Total	58	58	58
	100%	100%	100%

On peut dire que trois remarques attirent l'attention :

-Le syndicat semble occuper une place très négligeable auprès des travailleurs. En effet (55%) considèrent que l'information émise par cette institution n'a pas d'intérêt, ce qui dénote de l'importance entre la base de ces prétendants représentants.

-On sent un besoin réel de la part des travailleurs en rapport avec leur direction, ce dont atteste le chiffre (48%) attribué à l'intérêt accordé par le personnel à l'information formelle (de la direction).

### **12-La fréquence des préoccupations prises par les supérieurs :**

	<b>Souvent</b>	<b>Rarement</b>	<b>Total</b>
Nombre	18	40	58
Pourcentage (%)	31	69	100%

On remarque à travers ces résultats que la majorité des salariés insatisfaits quant à la mauvaise prise en charge des supérieurs pour apporter des réponses appropriées

aux préoccupations de ces derniers comme le confirme le chiffre de (69%) synonyme du désarroi des travailleurs.

### **13-L'autonomie dans le travail :**

	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Total</b>
Nombre	37	21	58
Pourcentage (%)	64	36	100%

En observant les résultats affichés, environ (64%) se disent que leurs supérieurs hiérarchiques leur accordent une autonomie pour la réalisation de leur travail.

Dès lors un certain nombre de questionnements s'impose :

-Est-ce une autonomie marquée par une décentralisation ?

-Est-ce une autonomie de décision ?

A notre sens la réponse est négative, c'est plutôt un laisser aller, une liberté non assumée accordée aux collaborateurs qui s'expliquent par une véritable fuite de responsabilité.

### **14-La facilité d'expression des préoccupations:**

	<b>Les supérieurs</b>	<b>Les représentants syndicaux</b>	<b>Total</b>
Nombre	42	16	58
Pourcentage (%)	72	28	100%

On constate une majorité importante de (72%) se disent avoir une facilité de s'exprimer auprès de leur supérieur. De même, pour les représentants syndicaux les résultats enregistrés témoignent la facilité des salariés à exprimer leur préoccupation envers ces derniers.

Ces données nous amènent à priori, à prétendre que, du fait que la plupart des travailleurs ont mené une carrière professionnelle commune, de plus que la tranche d'âge du personnel (entre 30 et 45ans) représente environ (47%), a instauré le climat d'une grande famille entre les salariés.

### **15-Le niveau des salaires :**

<b>Salaire</b>	<b>Très élevé</b>	<b>Elevé</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>	<b>Total</b>
Nombre	1	1	15	41	58
Pourcentage (%)	2	2	26	70	100%

A la lecture des résultats affichés, on note clairement qu'une majorité écrasante des travailleurs considère que le niveau des salaires est faible (70%), à l'inverse des opinions qui croient que les salaires sont très élevés et qui ne représentent qu'un faible taux environ (2%). 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.

### **16-Les réponses aux difficultés rencontrées:**

<b>De la part des</b>	<b>Supérieurs hiérarchiques</b>	<b>Représentants syndicaux</b>	<b>Total</b>
Nombre	41	17	58
Pourcentage (%)	71	29	100%

A la question relative à l'intérêt des réponses pour solutionner les difficultés rencontrées par les travailleurs, il semble que ces derniers accordent plus d'intérêts aux réponses des supérieurs (71%) qu'à ceux des syndicats (29%). On sait que l'encadrement en tant que relais dans le réseau formel est sensé faire remonter les informations qu'il reçoit. Or, que nous savons, dans une structure taylorienne, plus le circuit hiérarchique est long, plus les chances des solutions aux difficultés resteront vaines.

Ceci confirme la position de scepticisme des salariés envers les représentants syndicaux qui se préoccupent des travailleurs que rarement comme le prouve le sondage (29%).

### **17-Avis sur les conditions de travail :**

<b>Avis</b>	<b>Favorable</b>	<b>Défavorable</b>	<b>Total</b>
Nombre	35	23	58
Pourcentage (%)	60	40	100%

Nous remarquons à travers ces chiffres que les conditions de travail sont relativement acceptables (60%) de l'échantillon le prouve. Ceci explique aussi un pourcentage non négligeable de l'échantillon (40%) considèrent que les conditions de travail sont défavorables, ce qui laisse supposer que cette tranche de travailleurs concerne les catégories exécutions et maîtrises.

### **18- Le mode adéquat pour la résolution des problèmes :**

<b>Le mode</b>	<b>Réunions organisées par le supérieur</b>	<b>Réunions organisées par le syndicat</b>	<b>Solidarité entre collègues</b>	<b>Défense personnelle des intérêts</b>	<b>Total</b>
Nbre	25	10	12	11	58
%	43	18	20	19	100

On constate que les réponses apportées à la question « quel est le mode que vous considérez comme le plus adéquat pour la résolution de vos problèmes » ? sont les suivantes :

- Pour les réunions organisées par le supérieur (43%).
- Pour les réunions organisées par le syndicat (18%).
- Pour la solidarité entre les collègues (20%).
- Pour la défense personnelle (19%).

Même si la moitié des interviewés pensent que les réunions avec les supérieurs permettent de solutionner certains de leurs problèmes ce qui est appréciable, s'il en sait que seul (17%) pensent que les syndicats leur apportent cette aide, il n'en reste pas



moins que c'est la solidarité de groupe qui constitue le recours essentiel des travailleurs (20%).

**19-La possibilité de formation:**

	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Total</b>
Nombre	32	26	58
Pourcentage (%)	55	45	100%

A la question si les travailleurs ont la possibilité de formation, les opinions restent divisées.

Le chiffre non négligeable de (45%) qui représente presque la moitié des interviewés considèrent qu'ils n'ont pas cette chance de formation, à priori, c'est les catégories inférieures qui restent insatisfaite ; ce qui rejoint et confirme les réponses à la question (17) relatives aux conditions de travail.

**La qualité de la formation:**

	<b>Très bon niveau</b>	<b>Niveau moyen</b>	<b>Niveau faible</b>	<b>Total</b>
Nombre	18	33	7	58
Pourcentage (%)	31	56	13	100%

On remarque aussi, en matière de qualité de formation que (56%) de l'opinion croient que la formation est d'un niveau moyen ; par ailleurs un chiffre non négligeable (31%) considèrent que la formation est d'un très bon niveau.

Cette appréciation reste tout de même incohérente et peut être différente d'un niveau à un autre.

## **20-La satisfaction du travail accompli:**

	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Total</b>
Nombre	32	26	58
Pourcentage (%)	55	45	100%

A la question relative à la satisfaction au travail, on constate bien que les avis restent divisés (55%) de l'opinion sont satisfaits du travail accompli, un chiffre qui demeure faible par rapport à une entreprise qui se veut performante dans un environnement qui se caractérise par une très rude concurrence dans un créneau de textile.

## **21-La source d'information sur les grands axes de développement de l'entreprise:**

	<b>La direction</b>	<b>La rumeur</b>	<b>Total</b>
Nombre	25	33	58
Pourcentage (%)	43	57	100%

A la question si les travailleurs sont informés des grands axes de développement de l'entreprise, le chiffre de (57%) des travailleurs sondés affirme qu'ils ne sont pas informés par la direction, et se disent informés par le circuit informel qui est la rumeur.

En effet, ces résultats confirment clairement la rétention de l'information par la direction, ce qui laisse place à la spéculation. A noter aussi que cette situation peut être préjudiciable pour la cohésion entre les différents services, voir même influencer le climat social entre la direction et la base.

## **22-La facilité d'accès aux supérieurs hiérarchiques:**

	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Total</b>
Nombre	41	17	58
Pourcentage (%)	71	29	100%

A la question, si les employés peuvent s'adresser facilement aux supérieurs hiérarchiques de l'entreprise, les résultats paraissent évidents ; ils confirment les conclusions précédentes.

Alors que (71%) des travailleurs pensent qu'il est facile de s'adresser aux supérieurs hiérarchiques, cet atout n'est guère profitable de la part de la direction de l'entreprise afin d'établir un climat de confiance et de stabilité.

### **23-La possibilité de promotion:**

	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Total</b>
Nombre	34	24	58
Pourcentage (%)	59	41	100%

A la question relative à la possibilité de promotion, on note clairement que plus de la moitié des opinions sondées s'accordent à dire que leur entreprise leur donne l'opportunité de promotion, une politique qui vise a priori à donner une forme de stabilité sociale et préservation de la main d'œuvre existante qui a acquis une maturité professionnelle.

### **24-L'avis sur la gestion de l'entreprise:**

	<b>Bien gérée</b>	<b>Peut être mieux gérée</b>	<b>Sans réponse</b>	<b>Total</b>
Nombre	13	29	16	58
Pourcentage (%)	22	50	28	100%

Nous avons conclu des précédents tableaux que la majorité du personnel justifie d'une ancienneté et d'un niveau d'instruction acceptable. De plus connaissant le potentiel humain et matériel de l'entreprise, nous amène à dire que la maturité professionnelle déjà acquise explique le consensus de la majorité de (50%) qui estime que l'entreprise pourrait être mieux gérée.

**25-L'occasion des employés de quitter leur entreprise:**

	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Total</b>
Nombre	37	21	58
Pourcentage (%)	64	36	100%

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 (64%) 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.

## **CONCLUSION DE L'ETUDE CONCRETE**

La première partie de cette recherche est consacrée aux résultats de l'étude empirique au sein d'une unité industrielle (SOITEX de Tlemcen). Un échantillon de travailleurs a constitué la base de notre recherche. Si un groupe d'ouvriers est relativement important pour valider une recherche, il l'est davantage pour pouvoir généraliser les résultats à l'ensemble des travailleurs de l'entreprise. Cet aboutissement est d'ordre descriptif et explicatif.

C'est ce qu'a mis en exergue l'enquête réalisée sur un groupe de 58 travailleurs de l'entreprise pour pouvoir cerner le taux de satisfaction des ouvriers en ce qui concerne notamment :

-Le climat social de l'entreprise.

-Ses relations avec les différents partenaires sociaux (les chefs hiérarchiques, les collègues, le syndicat et ses membres).

La diffusion rapide des technologies contribue à faire du monde un marché unique où la concurrence consiste à éliminer l'autre pour l'absorber plus facilement.

Donc dans un environnement en mutation rapide, l'entreprise est confrontée à de multiples défis ; ce qui l'invite à placer la modernisation de ses ressources humaines au centre de ces préoccupations, et implique donc une amélioration du dialogue social et des relations de travail.

Notre recherche concrète, nous a permis à cet égard d'obtenir un ensemble de renseignements précieux :

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.

Les rapports entre travailleurs et supérieurs, travailleurs et collègues sont dans l'ensemble bons.

D'une manière générale, nous pouvons dire que le mécanisme des relations de travail dans l'entreprise SOITEX Tlemcen, 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.

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.

## **EST-CE PIRE AUJOURD'HUI ?**

L'ambiance de travail ne cesse de se dégrader et les conflits sont plus présents aujourd'hui qu'il y a 30ans. Pourquoi ?

Les anciennes générations vivaient-elles en meilleurs termes ?

Le mode de management a beaucoup évolué depuis les années 70. De l'employé exécutant nous sommes passés à l'employé autonome.

Pour motiver leurs équipes, les managers confient aujourd'hui à chaque salarié des missions dont il est intégralement responsable.

**Résultat** : Le niveau de stress est décuplé. Or qui dit stress, dit rapport plus tendus...

Les jeunes générations ont également un rapport différent avec leur hiérarchie : moins enclins à obéir les yeux fermés, ils n'hésitent pas à donner leur avis, à critiquer et entrer en conflit avec leur manager.

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.

Avoir 10ans d'ancienneté dans une même entreprise relève à présent de l'exploit. Rares sont les moins de 35 ans qui restent plus de 5ans chez leur employeur. Les équipes sont donc de moins en moins stables et le turnover en progression.

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, il est plus facile de s'opposer à lui.

Autre complication : l'organisation des espaces de travail. La cohabitation se révèle difficile.

D'autre part, les ressources humaines (RH) se sont rapprochées de la direction, leurs priorités étant davantage dictées par les exigences des dirigeants que par celles des salariés.

L'écoute et l'accueil de salariés mal à l'aise dans leur travail représentent ainsi 50% du travail du syndicat.

Le syndicalisme est en chute. Plus individualistes, les salariés auraient tendance à se préoccuper davantage de leurs soucis personnels que les conditions globales de travail. Une autre conséquence de cette plus grande autonomie accordée aux travailleurs ? Sûrement....

Moins soudés pour se battre pour une même chose, les salariés entreraient plus facilement en conflit avec leurs collègues.

En conclusion, nous pouvons dire que les jeunes générations sont davantage soucieuses de leur équilibre de vie, elles ne souhaitent pas dévouer leur vie au travail. Plus détachés, on peut espérer que ces nouveaux venus sur le marché du travail sauront prendre plus de recul quant à leurs relations entre collègues.



## **CONCLUSION GENERALE**

L'agressivité et le conflit sont au centre de la dynamique biologique de l'espèce et de la psyché humaine.

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.

Pour autant lorsqu'il s'agit de guerre ou de « conflits armés », la violence manifestée se traduit par de nombreux morts et un long cortège d'atrocités rendant le conflit négatif et incitant davantage à l'éviter. Paradoxalement, ce sont bien les guerres qui ont permis de développer toutes sortes d'améliorations techniques se retrouvant dans notre confort quotidien !

Aussi, une situation difficile et conflictuelle peut conduire à des issues. Des modes de résolution inattendus apparaissent développant par là même la créativité, des opportunités nouvelles une évolution certaine et souvent de grands progrès.

Finalement le conflit est envisagé de manière positive tant qu'il est l'occasion de croissance et qu'il peut être résolu dans le respect de l'autre, de ses arguments, de

ses convictions et de sa différence. En revanche, si le conflit est l'occasion d'agresser autrui et de manifester volontairement de la violence, nous déplorons cette attitude.

Le conflit peut être positif tout autant que nous nous sentons équipés pour le comprendre, l'appréhender dans sa complexité et le résoudre, voire l'anticiper.

En fait, les conflits n'ont de vertu créatrice que dans la mesure où ils sont résolus par une restructuration de l'organisation dans le sens des changements révélés nécessaires.

Le conflit n'a donc pas de vertu créatrice en soi, ce qui est créateur, c'est de comprendre le conflit d'une part, et de le gérer d'autre part.

Suivant leur capacité d'adaptation, le degré d'organisation dans l'entreprise et le style de communication adopté, les collaborateurs vont connaître plus ou moins de tensions dans leur vécu professionnel quotidien.

Le manager doit être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur, il doit toujours pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe lors des pauses par exemple, afin de donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuels incompréhensions et les petites tensions.

Ces dernières, si elles ne sont pas évacuées rapidement, peuvent s'accumuler et constituer des conflits larvés qui se manifestent tôt ou tard de manière violente. C'est ce que le manager doit absolument éviter, des affrontements ouverts entre collaborateurs qui peuvent constituer des points de non-retour, des causes de démission ou de démotivation des collaborateurs, sans compter l'ambiance malsaine et stressante qui en résulterait.

Parmi les solutions pratiques qui contribuent à apaiser le climat social au sein d'une entreprise, on peut citer la boîte à suggestions, très simple à mettre en place, où tous les employés peuvent faire leurs remarques, critiques et suggestions, dont devra tenir compte le manager. Ce dernier doit être impartial s'il veut que le sentiment d'équité domine dans l'entreprise et que ses jugements soient acceptés par tous les collaborateurs.

Le conflit a effectivement une utilité. Il faut l'identifier pour le gérer, mais surtout ne pas chercher à l'étouffer, un conflit larvé peut conduire à une violence brute, focalisée sur la personne, l'organisation ou soi-même.

En ce qui concerne la réalité concrète que nous avons étudié, en l'occurrence, la SOITEX, elle nous a permis de prendre conscience d'un certain nombre d'insuffisances en matière de relations de travail, dans cette importante entreprise de la wilaya de Tlemcen.

D'abord un climat social malsain qui s'est traduit par de nombreux conflits individuels et collectifs, accompagné d'un fort taux d'absentéisme et arrêts de travail.

Ensuite des rapports tendus entre les différents niveaux hiérarchiques et même entre collègues d'un même niveau, qui s'expliquent en grande partie par l'absence de la négociation sociale comme outil de gestion des désaccords.

Enfin, une fuite de responsabilité des responsables devant la recherche des causes réelles de ce malaise social et de ses différentes formes d'expression.

Pour finir, disons que globalement il n'existe pas de mécanisme formel de gestion rationnelle des relations de travail dans la SOITEX ; aussi, pour la continuité de cette unité, il est impérieux de mettre en valeur la dimension humaine, qui par ailleurs, ne manque pas d'atouts sur les plans financiers et matériels.

## **INDEX DES FIGURES**

<b>Figure (1) :</b> Les phases de la résolution du problème	34
<b>Figure (2) :</b> Les phases d'un conflit	43
<b>Figure (3) :</b> Les deux dimensions du conflit : le conflit constructif et le conflit destructeur	45
<b>Figure (4) :</b> Niveaux et sources de conflits	52
<b>Figure (5) :</b> Modèle des styles de comportement dans le règlement des conflits interpersonnels	55
<b>Figure (6) :</b> Les types de comportement en situation de conflit	70
<b>Figure (7) :</b> Intervention des tiers	91

# ANNEXES

## **ANNEXE(1):QUESTIONNAIRE**

**1-Genre**                    M                    F

**2-Age :**                    Moins de 20ans                    De 20 ans à 30 ans  
                                  De 30 à 45 ans                    Plus de 45 ans

### **3-Le niveau d'instruction :**

- Sans instruction
- Niveau primaire
- Niveau moyen
- Niveau secondaire
- Niveau universitaire
- Formation professionnelle

### **4-Ancienneté:**

- Moins d'un an
- De 1 à 3 ans
- De 3 à 10 ans
- Plus de 10 ans

### **5-Par qui êtes-vous généralement informés ?**

(Classez les réponses par ordre d'importance de 1 à3)

- 1-Par syndicat de l'entreprise
- 2-Par la direction
- 3-Par les collègues de travail

### **6-Cette information se fait-elle le plus souvent ?**

(Classez les réponses par ordre d'importance de 1 à3)

- 1-à votre demande
- 2-à l'initiative du syndicat
- 3-à l'initiative de la direction

### **7-Quelle est selon vous le lieu le meilleur pour l'change d'information?**

(Classez les réponses par ordre d'importance de 1 à3)

- 1-La pause
- 2-Les réunions

3-Le contact direct avec le supérieur

**8-Recevez-vous des informations portant sur les aspects suivants?**

- 1-Le résultat financier de l'entreprise
- 2-Les produits vendus par l'entreprise
- 3-Les contrats conclus avec les clients
- 4-Le plan de développement de l'entreprise
- 5-Les innovations, les nouveautés lancées par l'entreprise
- 6-Les droits des salariés
- 7-Les mouvements d u personnel
- 8-La politique des salaires
- 9-Les stages, la formation
- 10-L'organisation du travail

**9-Pensez-vous que vos représentants représentent bien vos intérêts pendant l'élaboration de la convention collective ?**

Oui                      Non

**10-Pensez vous que les informations que vous recevez sont utiles pour mieux connaître?**

- 1-L'activité de votre entreprise
- 2-Les conditions de travail de votre entreprise
- 3-Vos droits

**11-Quel jugement portez-vous globalement sur l'information émise ?**

**a-Par vos supérieurs hiérarchiques :**

- Très utile
- Moyennement utile
- inutile

**b-Par vos représentants syndicaux:**

- Très utile
- Moyennement utile
- inutile

**c-Par vos collègues:**

- Très utile
- Moyennement utile
- inutile

**12-Vos préoccupations sont-elles prises en compte par vos supérieurs ?**

- Souvent
- Rarement

**13-Votre supérieur hiérarchique vous laisse-t-il une certaine autonomie dans la réalisation de votre travail ?**

Oui            Non

**14-Arrivez-vous à exprimer facilement vos préoccupations ?**

- |  |     |     |
|--|-----|-----|
| -auprès de vos supérieurs                | Oui | Non |
| -auprès de vos représentations syndicaux | Oui | Non |

**15-Considérez-vous que votre salaire est:**

- Très élevé
- Elevé
- Moyen
- Faible

**16-Recevez-vous des réponses qui vous aident à apporter des solutions aux difficultés que vous rencontrez ?**

- |   |     |     |
|---|-----|-----|
| -Réponse de la part du supérieur hiérarchique   | Oui | Non |
| -Réponse de la part des représentants syndicaux | Oui | Non |

**17-Quel est votre avis sur les conditions du travail au sein de votre entreprise:**

- Favorable
- Défavorable

**18-Quel est le mode que vous considérez come le plus adéquat pour la solution de vos problèmes ?**

(Classez les réponses par ordre d'importance de 1 à 4)

- Les réunions organisées par le supérieur



- Les réunions organisées par le syndicat
- La solidarité entre collègues
- La Défense personnelle de mes intérêts

**19-Avez-vous bénéficié d'une formation depuis votre recrutement?**

Oui            Non

- Si oui, quelle est la qualité de cette formation ?
- d'un très bon niveau
- D'un niveau moyen
- D'un niveau faible

**20-Êtes-vous satisfait de votre travail accompli ?**

Oui            Non

**21-Êtes-vous informés des grands axes de développement?**

- Par la direction            Oui            Non
- De la rumeur            Oui            Non

**22-Est-ce-que toute personne travaillant dans votre entreprise à la possibilité de promotion ?**

Oui            Non

**23-Considérez-vous que l'on puisse s'adresser facilement aux supérieurs hiérarchiques dans votre entreprise ?**

Oui            Non

**24-Considérez-vous que votre entreprise**

(Cochez la bonne réponse)

- Est bien gérée
- Pourrait - être mieux gérée
- Sans réponse

**25-Si l'occasion se présente pour vous, est-ce-que vous quitterez votre entreprise pour une autre?**

Oui            Non

## **ANNEXE(2): 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 délégués syndicaux 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 approuvée par un vote à bulletin secret à la majorité absolue des travailleurs réunis en assemblée générale, constitué d'au moins à 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.



# TABLES DES MATIERES

<b>Introduction générale</b>	01
------------------------------	----

---

## **CHAPITRE I : Approches théoriques et relations de travail**

---

Introduction	06
<b>SECTION (1): Quelques approches des organisations</b>	07
1-L'école classique	07
1-1 L'organisation scientifique du travail	07
1-2 L'organisation administrative du travail	08
1-3 La bureaucratie	08
2-L'école des relations humaines	09
2-1 Elton Mago	10
2-2 Abraham Maslow	10
2-3 F. Herzberg	10
2-4 Kurt Lewin	10
3- L'école des systèmes sociaux	12
3-1 D.Mac Gregor	12
3-2 Le modèle de Rensis Likert	12
3-3 La théorie de la décision	13
4-L'école sociotechnique	13
<b>SECTION (2): Les conventions collectives</b>	14
1-Définition de la convention collective	14
2-Le contenu de la convention collective	15
3-Conventions collectives d'entreprise et conventions	

de rang supérieur	16
4- Négociation des conventions collectives	16
<b>SECTION (3) : Le syndicalisme</b>	17
1- Définition du syndicat	17
2-Objectifs et dispositions générales (droit syndical algérien)	17
3-Ressources et patrimoine des organisations syndicales	18
4-La syndicalisation des employés	19
4-1L'importance de la syndicalisation pour les employeurs	19
4-2 L'importance de la syndicalisation pour les employées	19
5-La représentation syndicale	19
6-La situation syndicale en Algérie	20
<b>SECTION(4) : L'inspection du travail</b>	22
1-Définition et fonctionnement de l'inspection du travail	22
2-Les missions et compétences de l'inspection du travail	23
3-Obligations et protections des inspecteurs de travail en Algérie	24
Conclusion	25

---

## C H A P I T R E II : Comprendre les conflits

---

Introduction	27
<b>SECTION (1) : Concepts et définitions</b>	28
1- Définitions	28
1-1Qu'est-ce-que le conflit ?	29
1-2 Les conditions des conflits	29
2- Les différents types de conflit	30
2-1 Les conflits constructifs ou destructifs	30
2-2 Les conflits d'intérêt et d'identité	30
2-3 Les conflits d'autorité et les conflits de pouvoir	31
2-4 Les conflits de concurrence ou de rivalité	31
2-5 Les conflits de génération	31
2-6 Le conflit mimétique	31
2-7 Le conflit d'opinion ou idéologique	31

2-8 Le conflit déclaré/le conflit latent ou larvé	
/le conflit refoulé	31
2-9 Le malentendu	32
3-Distinguer un conflit d'un problème	33
4- Les raisons des conflits	34
<b>SECTION(2) : Les caractéristiques des conflits</b>	41
1-Les sources du conflit	41
1-1Les sources liées au fonctionnement de l'organisation	41
1-2 Les sources psychologiques	42
2- Les phases du conflit	42
3- Avantages et inconvénients des conflits	44
3-1Les avantages	46
3-2Les inconvénients	48
<b>SECTION (3) : Les niveaux de conflits</b>	52
1-Le conflit intrapersonnel	53
2-Le conflit interpersonnel	55
3-Le conflit intragroupe	59
4-Le conflit intergroupes	60
5-Conflit intraorganisationnel	60
<b>SECTION (4) : Les conflits culturels au sein des organisations</b>	64
Conclusion	66

---

## C H A P I T R E III : Gérer les conflits dans les organisations

---

Introduction	68
<b>SECTION(1) : Les principaux modes de gestion (de l'élimination à la collaboration)</b>	69
1-L'évitement	72
2-L'accommodation	74
3-La confrontation	75
4-La collaboration	78
5-Le compromis et la négociation	79

<b>SECTION (2) : La négociation</b>	81
1-Les différents techniques de négociation	82
1-1 La technique des pivots	82
1-2 Les techniques de maniement du temps	82
1-3 La technique « point par point »	82
1-4 La technique des jalons	83
1-5 La technique des bilans	83
1-6 La technique des quatre marches	83
2-Les aspects éthiques de la négociation	83
3-Les divers types de négociations en milieu organisationnel	84
4-Culture et négociation	85
5-Les stratégies de négociation	85
5-1 La négociation distributive	86
5-2 La négociation raisonnée	86
6-Les obstacles les plus fréquents à la négociation	88
<b>SECTION(3) : Le recours au tiers et les nouvelles tendances</b>	90
1-Le pouvoir des tiers	90
2-Les tâches des tiers	92
3-Les nouvelles tendances	94
<b>SECTION(4) : La gestion des conflits par la communication</b>	98
1-La communication ça s'exerce	98
2-Les canaux de la communication	98
3-Les règles de la communication en cas de conflit	99
3-1 Être persuasif et argumenter	99
3-2 Les trois règles essentielles	99
4-Mettre en œuvre la communication	105
4-1 La perception de la réalité	105
4-2 S'interroger	106
4-3 Créer des relations vivantes	106
4-4 Enrichir le terrain	107

5-Les principes d'une bonne communication	108
5-1 Comment la communication se décline-t-elle au quotidien ?	108
5-2 Communique-t-on de la même manière avec tout le monde?	109
5-3 En quoi la communication non verbale est-elle source d'informations ?	109
Conclusion	111

---

## C H A P I T R E IV : Etude de cas « EPE SOITEX »

---

<b>SECTION(1) : Présentation générale de l'entreprise</b>	113
1-Identification de l'entreprise	113
2-Historique de l'entreprise	113
3-Capacités actuelles de production	115
3-1 Infrastructures	115
3-2 Les principales fonctions de l'entreprise SOITEX	115
4-Position de l'entreprise par rapport à son marché	116
4-1 Evaluation de la demande du marché	116
4-2 Position de l'entreprise dans le marché	117
4-3 Forces et faiblesses	117
<b>SECTION(2) : Méthodologie d'investigation retenue</b>	119
<b>SECTION(3) : Les résultats chiffrés du sondage et analyse détaillée</b>	123
<b>Conclusion de l'étude concrète</b>	135
<b>Conclusion générale</b>	139
<b>Annexes :</b>	
Annexe 1 : Questionnaire	
Annexe 2 : Objet de la convention collective	
Annexe 3 : L'organigramme du service RH	
Annexe 4 : L'organigramme de l'entreprise	
<b>Bibliographie</b>	
<b>Index des figures</b>	



## **Abstract :**

The conflict is complex, difficult and sometimes painful, it involves many actors of the enterprise. Since understanding is already resolved, this search offers a panorama about different types of conflicts: interpersonal, intergroup, multicultural, relative to changes or organizational... to allow us to give off more easily the actions' levers.

## **ملخص:**

الخلاف حالة معقّدة، صعبة، مؤلمة في بعض الأحيان والتي تنطوي غالبا على العديد من ممثلي المؤسسة. بما أنّ الحلّ هو قبل ذلك الفهم، هذا البحث يعطي بانورااما لمختلف أنواع الخلافات، ما بين الأشخاص، ما بين المجموعات، متعدّدة الثقافات، متعلقة بالتّغييرات أو التّنظيمية للسماح باتخاذ أسرع للقرارات.

## **Résumé :**

Le conflit est une situation complexe, difficile parfois douloureuse qui implique souvent plusieurs acteurs de l'entreprise. Puisque comprendre c'est déjà résoudre, cette recherche offre un panorama des différents types de conflits : interpersonnels, intergroupes, multiculturels, relatifs aux changements ou organisationnel... afin qu'on puisse dégager plus facilement des leviers d'actions.

**Mots clés :** accommodation, affrontement, arbitrage , compromis, conflits , contrainte, évitement , médiation , négociation , résolution.