

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en science sociale
Option : **Sociologie du Travail et des Ressources Humaines**

Thème

Les conflits au travail

Cas pratique : S.A.R.L Very Net.

Réalisé par :

Mr.MAASSAM Ibrahim

Mr.SADEDINE Idris

Encadrée par :

M^{me}HARRAT Fatiha

**Année universitaire
2014/2015**

Remerciement

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage et la patience pour mener à bien ce modeste travail.

Nous adressons nos remerciements les plus incérés aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce travail.

*Nous tenons à remercier sincèrement notre encadreur **M^{me} HARRAT Fatiha** D'avoir fait l'honneur d'assumé l'encadrement de notre travail et qui nous a orienté tout au long de cette période*

Nous remercions aussi tous nos enseignants qui nous ont accompagnés durant notre cursus universitaire.

*Enfin, nous remercions l'ensemble de personnel de l'entreprise **SARL Very Net** ; et en particulier **Mr SADEDDINE Youcef** et notre promotrice **M^{me} MAZHOUD Rahima** pour sa patience, et son aide*

MAASSAM Ibrahim

&

SADEDDINE Idris

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents pour m'avoir toujours donné le meilleur au tous, leur aide, leur compréhension et leur soutien .Je prie dieu le tout puissant de les protéger du mal et les récompenser de toutes les peines et sacrifices données aux quels je ne rendrai jamais assez

A ma grand-mère

A mes chers frères

A mes chères sœurs

A toute ma famille maternelle et paternelle.

A mon binôme : Idris.

A tous mes amis chacun de son nom.

A tous les étudiants Master II 2015.

Ibrahim

DÉDICACE

JE DÉDIÉ CE MODESTE TRAVAIL À :

*LA MEMOIRE DE MON PÈRE QUI A VOULU ME
VOIRE AU SOMMET (QU'IL REPOSE EN PAIX).*

*À MA MÈRE QUI MA TOUJOURS SOUTENUE ET
MA OFFERT TOUTES LES COMMODITÉS POUR MA
BONNERÉUSSITE (ÉDUCATION, AMOUR, ...).*

*À MES CHÈRES SŒURS ET LEURS FAMILLES EN
PARTICULIER TASSADIT.*

À MES FRÈRES ET LEURS FEMMES.

À MES CHERS NEVEUX (AKLI & GHILES).

À MON BINÔME IBRAHIM.

À MES CHERS MERVEILLEUX AMIS.

*À TOUS CEUX QUI MON AIDÉ DE PRES OU DE
LOIN.*

IDRIS

La liste des tableaux :

Numéro	Titre de tableau	Page
01	Les dix atouts de la préparation selon trois dimensions.	
02	la répartition de l'échantillon selon le sexe.	
03	la répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge.	
04	la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	
05	la répartition des travailleurs selon leur ancienneté.	
06	Spécification et distinction des types de conflits les plus fréquents.	
07	Sources provocatrices de conflits au sein de l'entreprise.	
08	Influence des situations conflictuelles sur le processus productif.	
09	La négociation comme technique de résolution des conflits.	
10	Mesures applicables en cas de refus de conciliation.	
11	Premier plan utilisé pour gérer un conflit.	
12	Efficacité de la stratégie de rééquilibrage des parties concernées.	
13	Rôle des expériences vécues dans la gestion des conflits.	
14	Particularité de VERY NET en matière de gestion des conflits.	

La liste des abréviations

N°	Abréviations	signification
01	ANSEJ	Agence nationale de soutiens des emplois de jeunes.
02	F	Fréquence.
03	H.S.E	Hygiènes et sécurité et environnement.
04	R.S	Ressources humaines.
05	S.A.R.L	Société a responsabilité limité.
06	Z.A.C	Zone d'activité commerciale.

Liste des figures :

Numéro de la figure	Titre de la figure	Page
Figure N° 01	Schéma : Modèle général de l'origine et les conséquences des conflits.	29

Le sommaire

La liste des tableaux

La liste des abréviations

La liste des figures

Introduction

Chapitre I : Le cadre méthodologique

1. Les motifs de choix du thème	4
2. Les objectifs de l'étude	4
3. l'intérêt du thème.....	4
4. La problématique	5
5. Les hypothèses	6
6. La définition des concepts.....	7
7. Les méthodes et les techniques utilisées	9
7.1. Le choix de la méthode.....	10
7.2. Les techniques utilisées.....	10
8. La pré-enquête	11
9. L'enquête.....	11
10. L'échantillonnage	12
10.1. Les caractéristiques de la population d'études.....	12
10.2. L'échantillon d'étude	12
11. Les difficultés rencontrées	13

Chapitre II : les sources provocatrices des conflits.

1. La définition du conflit.....	16
2. La définition du conflit au travail.....	16

3. Les différentes formes de conflits	17
4. L'origine du conflit de travail	19
4.1. Les sources liées au fonctionnement de L'organisation	19
4.2. Les sources psychologiques	21
5. Les sources de conflit à l'intérieure du groupe	21
6. Les types des conflits	23
6.1. Les conflits classés selon les acteurs.....	23
6.2. Les conflits classés selon la position hiérarchique	24
7. Les points de départ des conflits	25
7.1. De nature économique.....	25
7.2 De nature sociale	25
7.3. De nature technologique.....	25
7.4. De nature psychologique	26
8. Les causes des conflits	26
9. Les conséquences du conflit.....	27
9.1. Les conséquences constructives	27
9.2. Les conséquences destructives	28

Chapitre III : La gestion des conflits.

1. La stratégie des acteurs face au conflit	30
1.1. L'évitement	30
1.2. L'accommodation.....	30
1.3. Le compromis.....	30
1.4. La compétition.....	31
1.5. La collaboration.....	31
1.6. La dénégation	31
1.7. La démission.....	31

1.8. La recherche de solution	32
2. la négociation	32
2.1. Préparer la négociation.....	33
2.2. La spécificité de la négociation des conflits	35
2.3. Un vécu.....	36
2.4. Une souffrance	36
2.5. Un affrontement – la spirale contentieuse.....	38
2.6. Éclaircir l’horizon, (re)créé la confiance	38
2.7. La négociation en gestion des conflits	39
2.8. Les différents types de négociation.....	39
2.9. Les différentes techniques de négociation	40
3. Autres modalités de dépassement des conflits.....	41
3.1. Le recours hiérarchique.....	41
3.2. L’arbitrage.....	42
3.3. La médiation.....	42

Chapitre IV : Le cadre pratique

1. Présentation du terrain d’étude.....	46
2. le déroulement de l’enquête	47
3. Analyse et présentation des résultats d’étude.....	47
3.1. Les caractéristiques de l’unité d’origine	47
3.2. L’analyse des résultats de notre étude.....	50
3.3. Vérification des hypothèses.....	67

Conclusion

Liste bibliographique

Annexes

INTRODUCTION

Introduction

Quels que soient notre milieu social ou professionnel, nos valeurs personnelles et nos représentations, nous sommes tous confrontés à des incompréhensions, des désaccords, des tensions ou des crises relationnelles dans notre milieu social ou professionnel. Le conflit est partout, complexe et multiformes ; nous ne savons pas toujours quel sens lui accorder, ni quelles solutions mettre en œuvre pour y faire face de façon constructive¹.

L'entreprise relève parfois de situations ou bien de relations antagonistes ouvertes entre ses membres, cette situation peut entraîner un dysfonctionnement pour l'entreprise du fait qu'elle se traduit par des répercussions négatives sur la vie interne. Quand cette situation dure longtemps, elle provoque l'hostilité, la violence engendrée entre autre par le processus de durcissement des positions initiales. Toute forme de coopération devient alors impossible et c'est l'ensemble de l'organisation qui souffrira et risquerait de se laisser gagner par la méfiance mutuelle vis-à-vis de la société, surtout avec les représentants des salariés dont l'atteinte des objectifs est déterminée par la mobilisation des membres et des ressources.

Les conflits en milieu de travail peuvent être tantôt frustrants tantôt enrichissants, les conflits attribuables à des différences de personnalité peuvent être aggravés par les structures organisationnelles. Les conflits causés par les structures organisationnelles peuvent être intensifiées en raison des personnalités en cause. Les problèmes peuvent être complexes et multiphasiques. Mais le règlement du conflit en milieu de travail et la résolution de ces problèmes peuvent favoriser des idées créatrices, des améliorations, de meilleures relations de travail et un milieu de travail plus sain.

Il est donc nécessaire d'appréhender sérieusement cette gestion des conflits en installant un climat propice à la communication et un style de management

¹ CARRE Christophe, Sortir des conflits avec les autres, Edition Eyrolles, Paris, 2004, p.7.

adapté à l'organisation (taille, activité, direction...). La prévention est certainement à mettre en avant, mais l'organisation doit savoir gérer le conflit lorsqu'il est présent et cette gestion ne s'improvise pas dans un couloir ou au téléphone. Elle nécessite une connaissance, un véritable travail de fond qui peut, à long terme, être profitable.

L'objectif de cette étude est de faire prendre conscience de la réalité des conflits au travail dans les entreprises, en particulier au sein de l'entreprise S.A.R.L **VERY NET** et d'identifier leurs sources et les mesures prises pour y faire face.

Pour aborder notre thème de recherche, *les conflits au travail*, nous avons reparti notre travail en quatre grands chapitres :

Le premier chapitre : réservé au cadre méthodologique. Y est présentée notre problématique de recherche et aussi la proposition d'hypothèses, la méthode et les techniques utilisées.

Le deuxième chapitre : concerne les sources de conflit au travail dans les entreprises.

Le troisième chapitre : consacré à la gestion des conflits au travail.

Le quatrième chapitre : procède à la présentation de l'organisme d'accueil, l'entreprise S.A.R.L **VERY NET**, ainsi qu'à l'analyse et l'interprétation des données recueillies sur le terrain ainsi que les résultats de notre enquête.

Chapitre I

Cadre

Méthodologique

Chapitre I : Le cadre méthodologique :**1. Les motifs de choix de thème :**

Les raisons objectives qui nous ont amenés à choisir le thème est la curiosité de connaître les facteurs qui déterminent les conflits au travail et de savoir les moyens et les techniques utilisées pour faire face à ce phénomène qui peuvent être résumées dans les points suivants :

- Le manque et la rareté d'études antérieures traitant de la thématique des conflits reliés au travail.
- La volonté d'approfondir nos connaissances dans une nouvelle problématique et plus particulièrement celle de gestion des conflits dans les entreprises ;
- l'observation profonde d'un phénomène social récurrent au sein de notre société qui consiste au recours systématique à ce qu'on appelle « les connaissances » pour la recherche d'un emploi ;
- mener une enquête sur le terrain pour connaître le monde de travail afin de nous Préparer à la vie professionnelle et d'obtenir un poste de travail au sein cette Entreprise.

2. Les objectifs de l'étude ;

- a. notre recherche vise à cerner les conflits existants au sein de l'entreprise **SARL VERY NET** et de comprendre leurs origines.
- b. Découvrir les interactions interpersonnelles provocatrices des tensions dans l'entreprise.
- c. connaître les stratégies adoptées par l'entreprise dans le but de résoudre ses conflits.

3. L'intérêt du thème

Toute entreprise se trouve confronté à des situations de tensions et de Désaccords quotidiennement alors notre recherche va nous permettre de savoir

les sources du conflit et comment se fait la gestion de ces derniers au travail afin d'arriver à un accord amical.

4. La problématique :

Les relations sociales sont toujours l'objet de débat, remis sur le tapis avec une égale passion depuis l'Antiquité et jusqu'à nos jours. Elle a emprunté différents changements avant l'émergence des nouvelles technologies qui ont profondément modifié les institutions techniques dans les structures techniques et le fonctionnement des entreprises.

Ensemble de systèmes productifs, l'entreprise se compose de trois types de facteurs intervenant pour réaliser ses objectifs : des hommes, des ressources financières et des moyens de production¹. Sa réussite est donc fortement conditionnée par la synchronisation entre ces trois composantes.

L'entreprise crée des richesses, détermine le volume et la nature des emplois. Elle agit sur le pouvoir d'achat, constitue un système qui, moyennant des ressources physiques et humains, produit des biens ou des services destinés à la vente.

Parfois, il lui arrive de traverser différents intérêts divergents, basés sur des relations en adéquation avec son environnement économique, social et juridique.

Le travail est donc un monde riche en interactions entre acteurs ; ses interactions créent incidemment des désaccords et des tensions entre eux, ce qui mène la plupart du temps à des conflits dus à des divergences d'intérêts, d'objectifs, de valeurs, d'informations, de communication ou simplement de d'accomplissement de tâches... La montée des tensions dans l'entreprise se perçoit au travers d'une multitude d'infimes changements dans le comportement

¹ DE COSTER Michel, Sociologie de travail et gestion des ressources humaines, 3^e édition, de BOECK, PARIS.

des salariés, les relations quotidiennes sont plus tendues, une réactivité atténuée, une augmentation du nombre de retards, le développement d'une agressivité, autant de signes qui ne trompent pas sur la détérioration du climat social.

Cependant un conflit, selon A. Touraine, est une relation d'opposition entre deux ou plusieurs acteurs, dont l'un au moins tend à dominer le champ social sur lequel ils interagissent, *«type très particulier de lutte, c'est l'action conflictuelle collective par laquelle un agent de classe s'oppose à un agent de classe opposée pour le contrôle social des orientations culturelles de leurs collectivités¹»*. Le conflit n'apparaît que si la notion de pouvoir est introduite. Il se situe entre la rupture et la tension.

Aujourd'hui, l'entreprise algérienne connaît diverses formes de conflits qui s'élargissent de plus en plus, suite aux différents facteurs qui émergent tels que le niveau d'instruction, l'âge, l'expérience et le développement technologique qui provoque, lui aussi, des situations conflictuelles. Si ces tensions ne sont pas gérées convenablement, elles débouchent sur des conséquences négatives voire dramatiques. Tout d'abord, elles affectent l'individu en détériorant sa confiance, sa performance, son dynamisme, sa santé même, puis ses méfaits en viennent à toucher à l'organisation par la baisse de productivité, écornant l'image externe.

Quelles sont alors les sources et types de conflits qui se présentent à l'entreprise **S.A.R.L. VERY NET** ?

Quelles sont les précautions prises et les solutions définies par l'entreprise **VERY NET** pour résoudre les conflits rencontrés ?

5. Hypothèses :

L'hypothèse est une *« explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes. L'hypothèse scientifique peut être confirmée ou infirmée.² »*

¹ TOURAINE Alain, *Crise et conflit : lutte étudiante*, CORDES, 1976, pp.4, 5.

²GRAWITZ Madeleine, *Les Méthodes des sciences sociales*, Éditions, Dalloz, Paris, 2001, p. 398.

Première hypothèse :

Les origines et les types de conflits au travail sont divers au sein de l'entreprise **S.A.R.L VERY NET**, ils peuvent y provoquer des perturbations dans le processus de production.

Deuxième hypothèse :

Il existe plusieurs méthodes pour la gestion et la résolution des conflits au travail. La négociation en reste la plus privilégiée par les protagonistes, car c'est la seule méthode qui permet de garantir un accord amical et un rééquilibrage dans le climat social.

6. Définition des concepts clés :

Le concept et une représentation rationnelle, comprenant les attitudes Essentielles d'une classe de phénomène.¹

Un concept est un élément très important pour toute recherche « il organise la Réalité en retenant les caractères distinctifs des phénomènes.² »

A. Conflit : « *un conflit c'est une opposition d'intérêts entre d'eux ou plusieurs parties dont la solution peut être recherchée soit par des mesures de violence, soit par des négociations, soit par l'appel a une tierce personne.* »

Le sens étymologique : le concept conflit « opposition d'opinion, de sentiment d'intérêt entre deux pays, deux états.³ »

Du point de vue psychologique : « expression d'exigence un inconciliable telles que désirs et représentation opposés et plus spécifiquement de force pulsionnelles antagonistes. »

Selon **FREUD** : le conflit est une expression de l'opposition de système inconscient d'une part et de pré conscience de l'autre part.¹

¹ ANGERS Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences sociales, Edition, Casbah, Alger, p 90.

² GRAWITZ Madeleine, OPCIT, p 384.

³ **Dictionnaire français**, 1ere édition Larousse Bordas, Paris, juillet 1997, p86.

Du point de vue psychologique : « une sorte particulière d'interaction marquée d'une part la tentative visant à faire obstacle, à contraindre ou à blesser, et d'autre part la résistance ou les représailles à l'encontre de ces tentatives.² »

Du point de vue sociologique : G SIMMEL : « une formes les plus vivante d'interaction, les conflits nait d'une incompatibilité totale partielle ou perçue a entre les rôles, les buts et les objectifs. »

B. conflit au travail : « aucune harmonie préétablie n'assure que dans une entreprise, une administration ou plus généralement dans une organisation les initient et les intérêts des déférents participants coïncident, si c'était le cas la tâche des dirigeants serait bien aisée.³ »

C. entreprise :

En gestion : « c'est une organisation finalise qui cordonne différent activités dans le cadre de fonctions complémentaires.⁴ »

En économie : « c'est une unité économique autonome qui combine et rémunérer des facteurs de production (travail, capital...) pour produire et vendre des biens et des services sur des marchés a fin de réalisé des profits.⁵

d. Gestion des conflits : La gestion des conflits consiste en la recherche d'une solution à un problème donné, elle compte en premier lieu sur la négociation. Cette dernière est « *une séquence d'étapes successives d'une phase de compétition vers une phase de coordination.*⁶ » Dans les conflits, la négociation œuvre à organiser les choses, circonscrire les volontés et les enjeux de chaque partie en conflit, afin de trouver une solution satisfaisante pour tous.

¹ BLOCK Henriette et CLIMAMA Roland, grand dictionnaire de la sociologie, 1ere édition Larousse Borda, Paris, 1991, p 196.

² JO HATCH Mary, théories des organisations, édition De Boeck Université, Paris, 2000, p306.

³ SHEMERHORU John, et Autres, Comportement humain et organisation, Edition, Village Mondiale, Paris, 2001, p, 505.

⁴ GRAWITZ Madeline, OP CIT, p 505.

⁵ DE BOISLANDELLE Henri, dictionnaire de gestion, édition, ECONOMICA, 1998, p148.

⁶ PRUITT Dean, Negotiation behavior, Edition, Academic press, New York, 1981, p. 231.

E. La négociation : « *La négociation est un processus dans lequel deux ou plusieurs parties interagissent dans le but d'atteindre une position acceptable regard de leur divergence. La négociation est d'abord une interaction, c'est-à-dire un mouvement dynamique susceptible d'être saisi et conceptualisé entant que processus. Elle suppose l'existence d'une divergence qui justifie précisément la mise en œuvre de ce processus destiné à la résoudre. La divergence peut prendre des formes multiples, depuis la discussion sur une nuance jusqu'au conflit ouvert. Elle implique également l'existence au moins momentanée, d'une relation de dépendance qui constitue la raison pour laquelle un acteur va choisir d'entré en négociation, celui-ci n'est pas en mesure d'atteindre seul l'objectif poursuivi ou bien sait qu'il ne l'atteindra a meilleur cout que par le moyen de négociation.*¹ »

7. La méthode et les techniques utilisées

« *Pour chaque recherche, les méthodes doivent être choisies et mises en œuvre avec souplesse, en fonction de ses objectifs propres, de son modèle d'analyse et de ses hypothèses.*² »

L'objectif de recherche et le choix de la méthode de collecte de données La question fondamentale de cette recherche se pose ainsi: la gestion et les source de conflit au travail Cette étude vise donc à approfondir un phénomène complexe et inévitable dans les entreprises Le but de cette recherche est de récolter de l'information provenant des premiers acteurs qui vivent cette situation, c'est-à-dire les membres concernes Puisque l'étude du conflit au travail peut engendrer certains inconvénients au niveau de la collecte de Données, le choix d'une technique appropriée s'avère primordial. En effet, lorsqu'on étudie un sujet comme les conflits où les émotions font partie du processus, la participation d'entreprises et d'employés peut être plus difficile à

¹ AKOUN André et autres, **Le robert/ Seuil (Dictionnaire de sociologie)**, Édition MAME, Paris, 1999, p.360.

² GRAWITZ Madeleine, op.cit, p. 374.

obtenir. Plusieurs options sont possibles pour récolter de l'information sur les conflits au travail.

« La méthode désigne l'ensemble des démarches que suit l'esprit humain pour découvrir et démontrer un fait scientifique. S'interroger sur la méthode, c'est s'interroger sur la "voie" suivie pour mener à bien une recherche.¹ »

« Ce n'est pas l'objet qui fait la science, mais la méthode.² »

7.1. Le choix de la méthode

On a opté de travailler avec la méthode qualitative dans le but de recueillir le maximum d'informations sur notre recherche qui serviront à vérifier nos hypothèses ainsi de répondre à nos objectifs.

7.2. Les techniques utilisées

7.2.1. L'observation

La technique de recherche que nous avons retenue est l'observation. *« Toute recherche à caractère scientifique en sciences sociales, comme en général dans les autres sciences, doit comporter l'utilisation de procédés opératoires rigoureux, biens définis, transmissibles et susceptibles d'être appliqués dans les mêmes conditions.³ »*

« Observer n'est pas seulement regarder, c'est une certaine organisation de la vision. Elle est structurée de telle sorte à voir ce qui est adéquat par rapport à un projet de recherche, à un cadre théorique.⁴ »

Ainsi, cette technique nous a permis de nous familiariser avec le terrain et d'approfondir nos connaissances sur la gestion des conflits au sein de l'entreprise Very Net.

¹ GUIDERE Mathieu, Méthodologie de la recherche (guide de jeune chercheur en lettres, langues, sciences humaines et sociales), Édition Ellipses, Paris, 2004, p. 4.

² QUIVY Rymond et autres, Manuel de recherche en sciences sociales, 2eme Édition Dunod, Paris, 1995, p 195.

³ GRAWITZ Madeleine, op.cit, p. 352.

⁴ PERETZ Henri, Les méthodes en sociologie (l'observation), Éditions La découverte, Paris, 1998, p. 88.

7.2.2. L'entretien

Pour mener à bien notre enquête, nous avons usé de **l'entretien** comme technique de collecte de données, sans toutefois qu'il soit à but de généraliser les résultats. Cette dernière « *est un outil de collecte des données qui sert à recueillir le témoignage verbal de personnes.*¹ »

Nous avons suivi cette technique **d'entretien** essentiellement pour son adéquation avec notre sujet de recherche et avec notre population d'étude qu'est restreinte et connue.

Notre guide d'entretien est composé de neuf (09) questions ouvertes, réparties en deux axes comme suit :

- le premier axe est relatif aux sources provocatrices des conflits dans l'entreprise.
- le second axe est relatif à la gestion des conflits dans l'entreprise.

8. La pré-enquête

Étape primordiale dans une recherche scientifique, la pré-enquête constitue le Premier contact avec le terrain et les enquêtés. Consiste à tester la technique imposée par le terrain et conçue pour la collecte des données.

9. L'enquête

Cette étape consiste à interroger un certain nombre d'individus en vue d'une généralisation.² Notre enquête est réalisée avec (22) enquêtés dans l'entreprise S.A.R.L. VERY NET.

10. L'échantillonnage

10.1. Les caractéristiques de la population d'études

La population d'étude est un « *ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs*

¹ DEPELTEAU François , la démarche d'une recherche en sciences humaines (de la question de départ a la communication des résultats), P.U. Laval, Québec, 2000 p.315.

² GHIGLIONE Rodolphe et MATALON Benjamin, les enquêtes sociologiques ,6emeédition Armand colin, Paris, 2008, P58.

Caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lesquels Porte l'investigation. ¹ »

L'entreprise **S.A.R.L very net** compte 84 salariés répartis en trois (03) catégories socio professionnelles à savoir: les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution. On a touché dans notre étude toute ces catégories socio professionnelles.

10.2. L'échantillon d'étude

L'échantillon se définit comme un « *sous-ensemble d'éléments d'une population Donnée.*² »

Notre échantillon est pris de l'ensemble des salariés de l'entreprise **very net**, on a questionnés 22 éléments sur 84 dans le totale.

On a opté pour le choix de la méthode de l'échantillonnage typique on a inclus dans notre échantillon que les éléments choisis par un intermédiaire.

Pour ANGERS, l'échantillonnage typique est le « *prélèvement d'un échantillon de la population de recherche par la sélection d'éléments exemplaires de celle-ci.*³ » « *Cette technique se fonde sur un choix raisonné fait par le chercheur. Ce dernier veut orienter sa recherche sur un type de phénomène ou d'individus qui se distinguent des autres selon certaines caractéristiques. L'utilisation de cette technique se justifie donc par la pertinence des choix raisonnés qui la sous tendent. Ainsi, l'échantillon retenu sera aussi pertinent que l'est le choix raisonné du chercheur.*⁴ »

¹ ANGERS Maurice, OP CIT, p. 226.

² Ibid. p. 228.

³ ANGERS Maurice, OP CIT, p. 237.

⁴ DEPELTEAU François, OP CIT, p. 227.

11. Les difficultés rencontrées

- Manque de temps pour l'élaboration de notre enquête.
- L'absence des conditions de vie dans les résidences universitaires.
- Le manque d'ouvrages concernant notre recherche dans la Bibliothèque de la faculté des sciences sociales.
- la sensibilité de notre sujet de recherche a empêché quelque peu, les enquêtés de nous fournir, dans les détails, toutes les informations nécessaires à l'étude.

Partie théorique

« Le cadre conceptuel
de la recherche »

Chapitre II

Les sources
provocatrices des
conflits

1. Définition du conflit

Pour apprendre à gérer les conflits, il faut d'abord comprendre ce que C'est un conflit. Il ne faut pas confondre comme le fait le langage courant, Le Conflit et sa manifestation. La guerre n'est pas un conflit; elle est une action violente en vue de résoudre un conflit. Le conflit est une opposition de volontés Entre deux ou plusieurs parties sur un objet plus au moins précis. Les parties en Conflits peuvent être des personnes physiques, des groupes, des organisations (Sociétés, associations) ou des entités politiques et notamment des états.¹

Deux acceptations du mot conflit peuvent éclairer notre propos. La première vient directement du bas latin Conflictus qui signifie le choc, la lutte, le combat, c'est-à-dire le conflit ouvert, parfois armé. C'est aussi la guerre militarisée ou la guerre d'usure, de retranchement. Le terrorisme. Ce choc inflige des pertes aux deux adversaires, plus aux moins.

La deuxième acceptation signifie la rencontre de sentiments ou d'intérêts, contraires qui s'opposent. Les conflits d'intérêts, les querelles, les désaccords, la Domination d'une personne sur une autre, la lutte de pouvoir expriment ces Intérêts contraires. Si cette opposition d'intérêts n'est pas traitée, elle peut entraîner un conflit ouvert, avec son cortège des dommages et des réparations coûteuses. Les conflits d'idées, sont rarement pacifiques. Quand les négociations et les tentatives de rapprochement échouent, les adversaires décident de s'affronter physiquement. Ils lutent pour renverser la situation à leurs avantages, ou du moins changer la donne.²

2. La définition du conflit au travail

Un conflit de travail est tous désaccord ou différend, qui n'est pas résolu dans le cadre des procédures internes de gestion, pouvant surgir entre deux

¹ CARBY Thierry, OPCIT, p,19.

²BREARD Richard.et PASTOR Pierre, gestion des conflits, Ed. LIAISONS, Paris, 2002, p.11.

parties. Il peut être individuel ou collectif : désaccord entre un individu et son employeur pour le premier, et désaccord relatif aux relations socioprofessionnelles et aux conditions de travail entre les travailleurs et l'employeur pour le second. Le fonctionnement harmonieux d'une entreprise nécessite un dialogue social entre les quatre pôles : la direction, le personnel, l'encadrement et la représentation des travailleurs.¹

3. Les différentes formes du conflit

3.1. Première forme

3.1.1. Le conflit réaliste

C'est un moyen comme un autre d'atteindre les buts que l'on se fixe. Si un individu ou un groupe peut satisfaire ses revendications ou ses intérêts par un autre moyen que la négociation, l'arbitrage, la médiation, le compromis il le fera d'autant plus volontiers qu'il craint les conséquences négatives de certains Conflits.²

3.1.2. Le conflit irréaliste

C'est la libération d'une tension qui se manifeste, au cours d'une lutte explosive, par divers comportements violents. L'agression n'est qu'une fin en soi, et l'objet du conflit. Quel qu'il soit, n'en est que le prétexte.

Dans la réalité, les conflits s'accompagnent souvent de sentiments irréalistes qui, au premier regard, n'ont pas le lien direct avec l'objet du conflit. Une sorte d'escalade affective d'invective plus ou moins respectueuse prend une proportion exagérée par rapport aux enjeux avoués. Ces sentiments pour la plupart négatifs, sont le plus souvent hérités de situations antérieures désagréables dans lesquelles les individus qui ont essuyé des humiliations, des affronts, des

¹ [Http://www.institut-numerique.org/chapitre-ii-le-conflit-50b75032c2b08](http://www.institut-numerique.org/chapitre-ii-le-conflit-50b75032c2b08), (le 14/05/2015).

² BREARD Richard et autres, OP CIT, p. 24.

vexations ou des exactions de toutes sortes. Ils jugent qu'ils ont été lésés, à juste titre ou non, et le conflit même s'il paraît justifié, peut se colorer de sentiments et de ressentiments qui peuvent nuire à la clarté des débats.¹

3.1.3. Le conflit larvé

Il arrive que vous perceviez dans votre service ou votre équipe un malaise constant manifesté par de passages à l'acte, des absents pour maladie ou autres Raisons, des retards dans les délais d'exécution des consignes ou instructions. Ces conflits larvés sont les pires pour l'ambiance de travail et pour le rendement. Ils absorbent beaucoup d'énergie chez les responsables et leurs subordonnés. Ceux-ci ne parlent pas, posent pas les vraies questions parce qu'ils craignent de blesser autrui, de rompre un semblant d'harmonie ou d'entente. Ils gardent leurs masques de bienséance. Ils ne sentent pas sécurisés par leurs hiérarchies. C'est une position d'attente difficile. Parce que personne ne sait par quel bout prendre le problème. À ce stade, les problèmes et les différences sont parents, incontestables. Ils sont connus de tout le service ou de toute l'équipe. Ils sont alimentés par des oppositions de points de vue ou d'intérêts entre deux personnes. Mais, comme les protagonistes ne sont pas manifestés clairement, ils sont mal identifiés. Là on n'ose pas encore parler de conflit, pour la bonne raison qu'il n'a pas encore éclaté. Un conflit larvé peut aussi se manifester par une forme de contestation. Par exemple : une équipe de travail a établi depuis longtemps des normes de performances inférieures à celles demandées par sa direction. Cette forme de contestation est très fréquente dans les entreprises où il y a un fossé creusé entre les équipes et la direction à cause d'un conflit en communication.²

3.2. Seconde forme

3.2.1. Le conflit ouvert

¹ Ibid. p, 24.

² Ibid. p, 25.

Lorsque les individus ou les groupes décident d'entrer en conflit ouvert, ils savent qu'ils s'engagent dans un processus stressant et parfois très long. Ce n'est pas tant la perspective de la lutte future qui est stressante, c'est souvent le sentiment que l'on est dans une position d'infériorité, et que les chances de vaincre sont faibles. Celui qui gagne, ou qui presse une victoire et là, il a souvent une intuition quasi infaillible n'est pas stressé.

Les conflits ouverts sont connus : les protagonistes sont identifiés et ils ont chacun de bonnes raisons d'être mécontents du comportement de l'autre. Il est difficile à un observateur extérieur de démêler le vrai du faux, tant les deux parties affirment détenir la vérité. Elles sont d'ailleurs complètement convaincues de leur bonne foi et de leur juste cause. Les positions des uns et des autres durcissent. Ils cherchent des alliés que s'ils ne gardent pas eux-mêmes une bonne distance, se laissent totalement influencer et subjugués. Il en résulte alors une guerre de clans qui ne vaut pas mieux.¹

4. L'origine du conflit de travail :

Le conflit au travail peut être conçu comme certains virus qui la plupart du temps sommeillent aux profondeurs de l'organisme. « De temps en temps, sous l'effet de divers facteurs internes ou externes, il se réveille provoquant une crise aiguë, puis aussitôt que la maladie est luttée, elle est déjà dans un état épidémique. Inutile de vouloir la neutraliser, tout juste peut-t-on essayer d'en limiter les effets dévastateurs. Il en est ainsi du conflit au travail. »²

4.1. 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.

¹ Ibid. p, 25.

² COMPERE Bernard, Régulation des conflits du travail, Edition d'organisation, Paris, 2002, p74.

-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.¹

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)

¹ BREARD Richard et PASTORE Pierre, OP CIT, p 8.

g) Dysfonctionnement dû à un manque de communication

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

4.2. 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.¹

Elles se matérialisent sous des formes diverses : la violence, l'angoisse, 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.²

5. Les sources de conflit à l'intérieure du groupe

L'insatisfaction d'un de vos collaborateurs peut être une source de malaise ou de mécontentement permanent. Elle peut provenir de plusieurs causes.

Il estime qu'il n'a pas les moyens suffisants pour accomplir sa mission. Ses tâches sont trop lourdes et trop nombreuses. Quelles peuvent être les causes de ce décalage ?

Des causes objectives : la charge de travail est effectivement trop lourde pour une seule personne et avec les moyens à sa disposition. La personne a cru pendant un certain temps qu'elle pourrait y arriver, mais elle doit se rendre à l'évidence qu'avec la meilleure volonté et un engagement entier, elle n'arrive

¹Ibid. p 9.

²Ibid. P 9.

pas à tout faire. En générale, elle parvient à dire son mécontentement, du moins à ses collègues. Le mécontentement est donc visible, perceptible. Quelle est la solution ?

Vous devez d'abord redéfinir les tâches et inventorier tous les moyens disponibles actuellement. S'il s'avère effectivement que votre collaborateur n'a pas suffisamment de moyens, vous envisagez de lui en accorder de supplémentaires : plus d'heures si la personne est à temps partiel, des locaux plus adaptés, des outils plus performants, une personne pour l'aider ou le seconder. Vous pouvez aussi lui enlever certaines tâches pour les redistribuer aux autres membres de l'équipe. Vous pouvez encore supprimer des tâches secondaires ou devenues sans intérêt. Une mauvaise organisation dans l'emploi du temps de votre collaborateur : il perd trop de temps en futilités, ne distingue pas l'essentiel du superficiel, passe trop de temps à une tâche secondaire et n'en a plus assez pour accomplir des tâches importantes. Il fait des pauses trop longues ou mal planifiées dans la journée. Pour résoudre ce problème d'organisation, vous lui proposez un entretien pour l'aider à mieux s'organiser : vous renvoyez avec lui les priorités, et vous le faites travailler en duo avec une personne expérimentée lorsque c'est possible. Votre collaborateur veut en faire trop par zèle, ou parce qu'il empiète sur le poste de ses collègues « qui ne font pas le boulot », d'après lui, il s'arroge ainsi de pseudo toute-puissance à pallier les manques ou dysfonctionnement réels ou imaginaires des autres membres de l'équipe. Avant de convoquer votre collaborateur, vous devez vous poser certaines questions concernant les causes de cet excès de zèle. Y a-t-il un problème de communication entre votre collaborateur et vous-même, c'est-à-dire ne vient-il pas vous voir pour vous expliquer ce qui ne va pas, ou bien ne veut-il pas dénoncer le comportement d'un ou de plusieurs collègues ? Ya-t-il un problème de définition de poste ou encore, ne contrôlez-vous pas assez ce qui passe dans votre équipe ou service ?

Votre collaborateur affiche en permanence une humeur exécrable. Il morigène continuellement, empoisonne l'atmosphère, n'est jamais content, il est stressé. Il peut être efficace d'un certain côté, mais il est la cause d'un gaspillage d'énergie qui nuit au rendement ou à la qualité des services rendus. Comment corriger cet état de fait, pour bénéfice de tout le monde ? Voyez d'abord si la mauvaise humeur de votre collaborateur est passagère. Il traverse peut-être une période difficile de sa vie en raison de problèmes familiaux ou personnels graves. Sinon, convoquez-le dans votre bureau et discutez tranquillement au sujet de sa mauvaise humeur qui nuit à la qualité des relations dans votre équipe. Il y a sans doute une ou plusieurs causes à ce mécontentement chronique : il veut peut-être évoluer vers une autre mission, changer de service, travailler moins ou travailler plus, travailler avec d'autres personnes ou surtout pas avec certaines, avoir plus de responsabilités, suivre une formation qu'il attend depuis des années. Les sources de mécontentement sont innombrables et le mieux est de les lui demander. S'il veut plus de responsabilités, dites-lui que vous y réfléchirez quand il vous aura fait des propositions et que vous en aurez discuté avec votre hiérarchie si nécessaire.¹

6. Les types des conflits

Les conflits, dont les causes sont multiples, prennent plusieurs formes selon les protagonistes qui y sont associés, les principaux types sont :

6.1. Les conflits classés selon les acteurs

a) Les conflits intra personnels

Le conflit intra personnel résulte de l'existence chez l'individu de motivation, de conception, de désir, de sentiment ou d'exigence contradictoire entre elles, ce type de conflit suppose que l'individu fait face à une certaine incompatibilité des buts ou à une dissonance cognitive qui le trouble, on trouve ce cas lorsque par exemple une personne doit choisir à l'intérieur d'une

¹ Ibid. p 66.

entreprise entre un poste de cadre qui élèvera sa position hiérarchique mais sans pouvoir, sans amélioration, de salaire et les tâches représentent un intérêt moindre chez lui, et un autre poste de technicien dont les tâches sont intéressantes mais les possibilités de promotion sont très limitées ou inexistante.

b) les conflits interpersonnels :

Ce type de conflit apparaît lorsque deux personnes se trouvent en mésentente face aux buts à poursuivre, des moyens à prendre, des valeurs, des attitudes, ou des comportements à adoptés. En effet il y a des résolutions dans les quelles l'individu peut être spontanément en relation avec une autre personne, qui lui est parait antipathique, dans d'autre cas cette antipathie se développe progressivement au fil de l'interaction et peut se transformer en conflit.¹

c) les conflits intragroupes :

Ils sont d'une façon générale des conflits interpersonnels, la principale distinction est que la mésentente peut toucher plusieurs personnes du même groupe et pas que deux individus seulement.

d) les conflits intergroupes :

Ils surviennent lorsqu'un groupe entre en opposition avec un autre, par exemple on peut avoir un conflit entre les associations chargé de la protection de l'environnement et les industrialistes.²

6.2. Les conflits classés selon la position hiérarchique :

a) Les conflits verticaux :

Le conflit vertical se rapporte aux problèmes ou aux divergences susceptibles d'opposer les individus ou les groupes appartenant aux différents niveaux hiérarchiques dans une organisation c'est-à-dire entre les subordonnés et leurs supérieurs, par exemple lorsque ces derniers exerce un contrôle excessif

¹ DOLAN Shimon L et autres, psychologie de travail et de comportement organisationnels, 02 édition Gaétan Morin Canada, 2002, p198.

² Ibid. p 199.

sur les activités des ouvriers, ceux la considèrent que cet excès de contrôle limite leur liberté d'action, ce qui les engage aux conflits.

b) Les conflits horizontaux :

C'est des conflits entre des groupes d'un même niveau hiérarchique, c'est -à- dire chaque département s'acharne à poursuivre ses seuls objectifs sans se préoccuper des conséquences que cela entraîne pour les autres départements.

Exemple : Lorsqu'il y'a des écarts d'objectifs entre deux collègues.¹

c) Les conflits relatifs aux rôles :

Il se produit quand une personne donnée reçoit (de la part de l'émetteur qui lui attribue un rôle) des messages et des pressions qu'elle perçoit comme étant incompatible entre eux. En fin de compte, la personne visée réagira en adoptant certains comportements qui donne l'avenir serviront de donner pour les pourvoyeurs de rôle. L'ambiguïté du rôle provient du fait que la personne visée perçoit un défaut de clarté et de logique dans les indications qu'elle reçoit à propos des taches qui lui sont assignées.

7. Les points de départ des conflits

7.1. De nature économique

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

7.2 De nature sociale

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

7.3. De nature technologique

¹ Ibid. p 202.

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

7.4. De nature psychologique

Outre les conflits de personnes que nous avons évoqués, il existe dans de nombreuses entreprises des conflits liés à l'âge. D'un côté ceux qui disposent d'une certaine expérience et qui s'y appuient parfois à juste raison, l'autre des employés plus jeunes qui voudraient mettre en route de nouvelles pratiques, tout en « dépolisierant » l'entreprise, dans la précipitation.

C'est l'affrontement entre anciens et nouveaux, l'affrontement des pratiques établies, rodées, quelquefois dépassées mais « instituées », et des pratiques novatrices qui ne cherche pas toujours à tirer parti de l'expérience acquise.¹

8. Les causes des conflits

Les conflits, peuvent porter :

- Sur les faits : les faits sont perçus de manière différente parce que les yeux qui observent ces faits ne sont pas les mêmes.

- Sur les causes : les personnes ne donnent pas les mêmes explications d'un phénomène. Chacun interprète les causes par système de référence personnel.

- Sur les objectifs : les parties prenantes ne sont pas d'accord sur les buts à atteindre ; S'accorder sur des objectifs communs n'est pas facile.

- Sur les moyens : faut-il manœuvrer comme ceci ou comme cela ? Il ya désaccord sur les méthodes ou les outils à employer, les tactiques différent.

¹ BREARD Richard et autres, OP CIT, p. 19 et 20.

- Sur les valeurs : sur le plan moral, politique, idéologique, sur celui des principes, les valeurs divergent, les critères d'évaluation ne sont pas identiques.

- Le conflit peut porter sur plusieurs des facteurs cités ci-dessus.¹

9. Les conséquences du conflit

Les théoriciens du conflit dans l'organisation ne sont pas d'accord sur les conséquences qui peuvent accompagner les conflits, certains pensent qu'ils ont des effets négatifs et d'autres croient qu'ils ont des effets positifs.²

9.1. Les conséquences constructives

Les conflits ne peuvent être toujours considérés comme des dysfonctionnements puisqu'ils sont une conséquence naturelle de la vie de fait qu'ils sont inévitables, un chercheur américain du nom de L.R.PONDY adopte une attitude positive au regard du conflit, pour lui le conflit peut stimuler l'innovation et la capacité d'adaptation d'une organisation.

Selon l'approche structuro-fonctionnel les conflits sont bénéfiques à l'organisation parce qu'ils conduisent à la stimulation, à l'innovation, à l'adaptation et à la constatation de meilleures prises de décisions, soit pour la construction de futures résultats optimaux, ou pour autant, l'intégration d'opinions divergentes, en effet les conflits sont du point de vue psychologique un moyen qui permet à l'individu de se décharger de ses frustrations. Du point de vue sociologique les conflits encouragent le changement sociale, en outre l'approche structuro-fonctionnelle souligne que l'absence de conflits risque d'engendrer des conséquences négatives telles que la réflexion limitée dans les groupes, l'effet Janis, l'apathie et la stagnation, le conflit est donc un phénomène omniprésent dans les organisations.

¹ STERN PATRICE, Mouton Jean, la boîte à outils de la négociation, édition, Dunod, paris, 2010, p.4.

² JO HATCH Mary, théories des organisations, éd de BOECK université, paris, 2000, p.317.

Certains conflits donnent lieu à des réactions extrêmes, ces conflits ont des répercussions négatives sur la vie interne de l'organisation s'ils demeurent trop longtemps, on peut voir apparaître de la violence ou de l'hostilité, alors que toute forme de collaboration ou de coopération devient impossible, par conséquent, c'est l'ensemble de l'organisation qui en souffrent.

En générale, les conflits majeurs provoquent une réduction de la confiance mutuelle, dont chacun des membres de l'organisation abandonnera les objectifs du groupe pour ce consacré à ses objectifs personnels, de plus un conflit non résolu peut entraîner une démotivation des individus, une rupture de lien de confiance et le renforcement de l'hostilité à toute situation conflictuelle future.

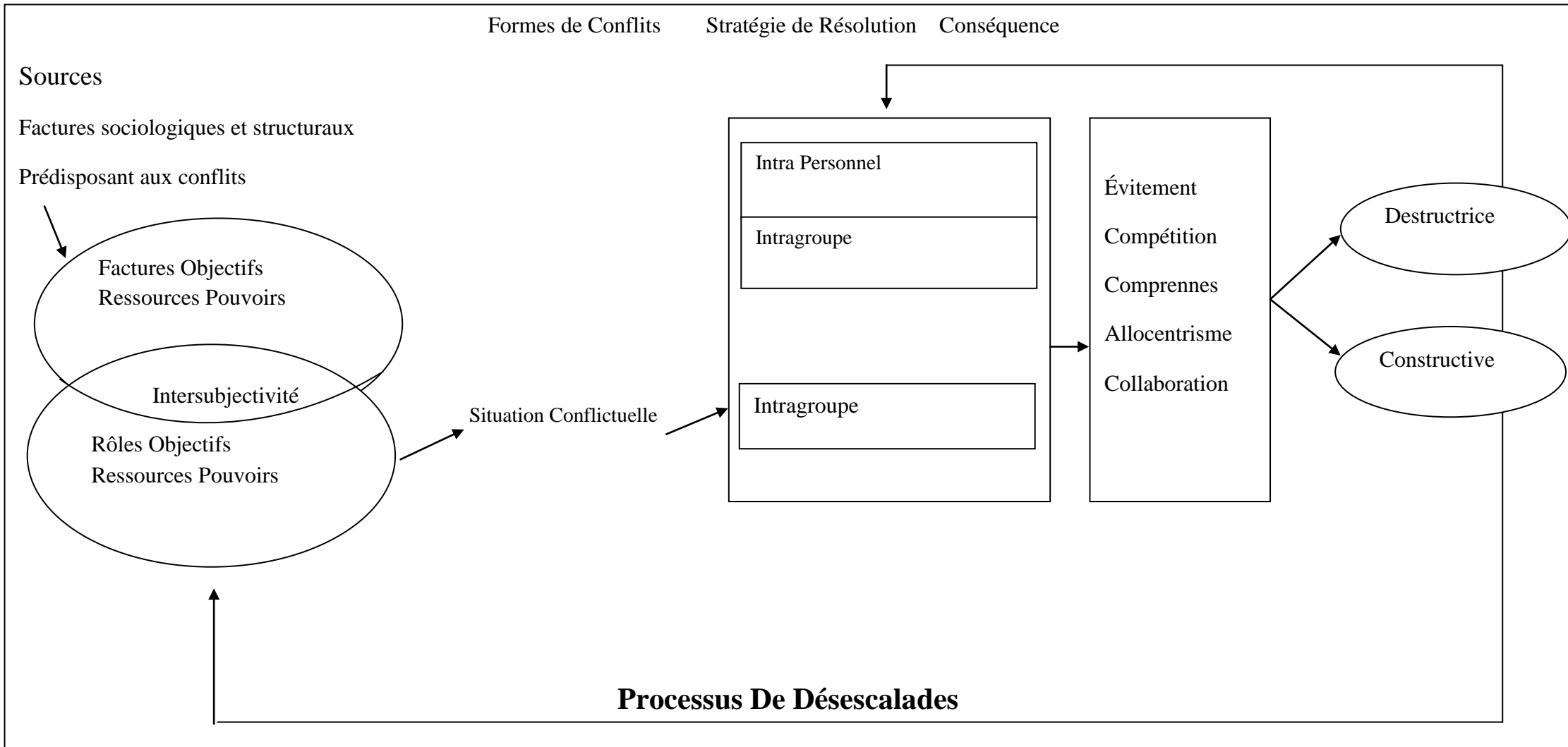
9.2. Les conséquences destructives

Certains conflits donnent lieu a des réactions extrême, ces conflits ont des répercussions négatives sur la vie interne de l'organisation s'ils demeurent trop longtemps, on peut voir apparaître de la violence ou de l'hostilité engendrée, alors toute forme de collaboration ou de coopération devient impossible donc c'est l'ensemble de l'organisation qui en souffrent.

En générale les conflits majeur provoque une réduction de confiance mutuelle dont chacun des membres de l'organisation abandonnera les objectifs du groupe pour ce consacrer a ces objectifs personnels, de plus un conflit non résolu peut entraîner une démobilisation des individus, un bris de lien de confiance de l'hostilité interpersonnelle ainsi une grande sensibilité a toute situation conflictuelle future. ¹

¹ DALAN Shimon L et autres, OP CIT, P 207.

Schéma 2 – Modèle général de l'origine et les conséquences des conflits¹



¹ Ibid. P192.

Chapitre III

La gestion des conflits

Chapitre III**La gestion des conflits dans l'entreprise****1. La stratégie des acteurs face au conflit****1.1. L'évitement**

Cette stratégie se définit par le refus de discussion de la situation problématique, les personnes qui adoptent cette stratégie préfèrent ne pas s'engager malgré qu'ils sont conscients que cette attitude ne permet pas de résoudre les situations problématiques, il arrive que certains conflits engendrent peu de conséquences ou bien les personnes concernées par les conflits voient que les chances de satisfaire leurs besoins sont très limitées dans cette situation, les parties qui adoptent cette stratégie perdent.¹

1.2. L'accommodation

Lorsqu'une partie s'engage dans un conflit, elle est convaincue de ce pouvoir obtenir satisfaction, elle a tendance à adopter une attitude conciliante, autrement dit, en situation de conflit, ces individus permettent aux autres de satisfaire leurs intérêts ou déterminent dès lors. De leurs discussions, les membres des deux groupes en conflit n'aborderont que les points où il y a accord plutôt que de discuter les points de divergence, ces derniers seront mis en évidence à condition de négocier une des solutions qui seraient satisfaisantes pour les deux parties dont une des parties permettra à l'autre de satisfaire ses besoins sans s'opposer.

1.3. Le compromis

Lorsque les individus composant les deux parties, adoptent une attitude de compromis en situation de conflit, ils consentent à faire des sacrifices considérables, en effet, cette stratégie ne permet de satisfaire ni les intérêts des uns ni les intérêts des autres mais on cherche une solution mitoyenne qui sera satisfaisante pour les deux parties, c'est-à-dire elle permet aux parties de satisfaire partiellement leurs objectifs.

¹ BREARD Richard et autres, op.cit, p.51.

1.4. La compétition

Dans ce cas, les individus ont l'intention de satisfaire leurs propres intérêts au détriment des intérêts des autres en se servant de leurs pouvoirs pour imposer leurs points de vue, cette réaction peut se justifier en période de crise.

1.5. La collaboration

Dans ce type de stratégie, les individus cherchent une solution qui permettra de satisfaire les besoins des deux parties engagé dans le conflit malgré que la recherche de cette stratégie soit difficile ou les individus ont limite conviction qu'elle existe, amis à condition de fournir tous les efforts pour les trouver.

1.6. La dénégation

C'est un mécanisme de défense contre une situation ingérable. Lorsque nous sommes dans l'incapacité d'affronter une réalité trop pénible, nous la nions tout simplement. Il y a des personnes qui ignorent systématiquement les critiques parfois explicites qu'on leur adresse. Dans le cas du conflit, la personne nie jusqu'à son existence même, elle tente de ne pas s'impliquer en conservant une attitude est souvent possible tant que la personne n'est pas directement mise en cause. Mais comme en générale un conflit non résolu finis par s'étendre, cette personne est souvent rattrapée. Nier le conflit et éviter l'affrontement n'empêche en aucun cas la dégradation de la situation. La personne tente ainsi de se protéger parce qu'elle ne veut pas croire à un affrontement imminent et parce qu'elle espère que le petit problème se résoudra de lui-même.

1.7. La démission

C'est une attitude assez ré pondue. Elle consiste à détourner les situations, à remettre à plus tard, à éviter la discussion.

C'est souvent une attitude de soumission, elle passe par un abandon de ses positions, de ses intérêts. Cette démarche conduit à une dévalorisation de soi, ou au moins à un manque d'affirmation de soi, de ses idées, de ses opinions, de ses valeurs. Le renoncement à ses droits, à son autorité, à son propre pouvoir

caractérise cette attitude. Démissionner, c'est aussi vouloir arrondir les angles et valoriser les relations plutôt que d'essayer de résoudre le conflit, mais au fond l'acteur ne doit pas céder, car il ne gagnera pas l'estime de l'autre partie, au contraire cette attitude peut faire passer cet acte pour de l'indifférence ou de la faiblesse de caractère.

1.8. La recherche de solution

C'est certainement la méthode la plus réaliste, les personnes se sentent pleinement impliquées dans le conflit et essaient d'écarter tous les préjugés concernant la situation. Elles ont une véritable volonté d'aboutir à une résolution du problème dans le respect de l'autre. Pour elles le conflit doit déboucher sur un accroissement des gains pour chaque partie. La recherche de l'établissement de la confiance constitue une des bases de cette attitude. Le type de réponse envisagé doit s'adapter à la nature du conflit.¹

2. La négociation :

Consiste à trouver un terrain d'entente par la discussion et le compromis. De fait, tous les modes de résolution des conflits tirent leur origine de la négociation. La négociation peut avoir lieu dans le cadre d'un recours Judiciaires, mais pas nécessairement. Elle peut se faire directement entre les personnes impliquées dans le conflit ou encore par l'entremise de leurs avocats. Finalement, la négociation peut servir à prévenir des conflits. La négociation est l'instrument fondamental de toute coopération humaine. Elle consiste à échanger des propos en vue de trouver des accords pour une action commune. La négociation est l'activité mettant en présence deux ou plusieurs parties(individus, groupes, délégations) qui en raison de leur indépendance, veulent trouver une issue satisfaisante et non violente à une situation exigeant, de la part de chacun, la prise en compte de la réalité de l'autre.²

¹Ibid., p, 51,53.

² -AUDEBERT Patrick, La négociation, Edition d'organisation, paris, 1995, P34.

La négociation est un échange de vue destinés à éviter l'affrontement et à Orienter la relation vers la recherche de points d'accord. Elle prend en compte la Satisfaction mutuelle des besoins des protagonistes. C'est une forme de dialogue qui permet de traiter le conflit en le dépassionnant.¹

La négociation est souvent la première méthode de gestion des conflits. Il est évidemment contre productif de s'affronter avant de s'être parlé pour tenter de résoudre la difficulté amiablement. Toute négociation réunit des parties en conflit, mais recherchant elles-mêmes et volontairement la résolution ou la réduction de leur conflit. Leurs intérêts sont divergents, mais elles doivent réduction de leur conflit. Leurs intérêts sont divergents, mais elles doivent prendre des décisions communes, en raison de leur indépendance.

Le besoin de négocier la solution d'un conflit implique l'existence d'un conflit. En pratique, pour le négociateur, cela signifie qu'il va devoir travailler avec un vécu douloureux qui aura, le plus souvent, fait naître des frustrations

Cacher une partie au moins et fait apparaitre une certaine agressivité entre les Différentes Artie. En outre, la négociation n'a pas pour seule fonction de mettre fin à des conflits, elle permet aussi aux individus et aux organisations de nouer de relations nouvelles ou de mieux organiser leurs relations.

2.1. Préparer la négociation

Préparer permet d'anticiper. Prévoir les questions à poser à l'autre partie, ainsi que les réponses à lui donner, pour bâtir la meilleure argumentation : la plus claire et la plus légitime, donc la plus convaincante. À cette anticipation de nature tactique s'ajoute une autre, d'ordre logistique : la négociation, d'ordinaire une activité à plein-temps, empêche de conduire d'autres tâches simultanées, y compris celles qui seraient bien utiles pour la négociation même : rechercher et

¹ CARRE Christotophe, OP CIT, p. 163.

analyser de l'information (par exemple les prix proposés par la concurrence), travaillé aux solutions de rechange, prendre l'avis de tiers, etc.

Mais anticiper sans bloquer. La préparation ne doit pas pour autant faire verser la négociation dans le positionnel. Elle sert à formuler des hypothèses de travail, en l'absence de l'autre négociateur, et non à forger une position à lui imposer. Se préparer en vue de d'une négociation ne consiste pas à s'enfermer dans une casemate, mais bien à se laisser surprendre et toujours pour en tirer le meilleur partie. Une bonne préparation facilite un ajustement progressif. Elle ne doit jamais donner au négociateur l'illusion de la certitude : la meilleure des préparations n'empêche pas de continuer à douter.

Préparer, certes, mais comment ? Ce passage vous propose une méthode de préparation qui a fait ses preuves. Inspirée des travaux de Fisher et Ertel (1995), elle présente les avantages suivants :

- elle s'utilise quels que soient le contexte et l'objet de la négociation concernée (une négociation d'achat comme la gestion d'un conflit social) ;

- elle se justifie quelle que soit la complexité de la négociation (depuis une négociation entre deux personnes à propos d'un objet unique jusqu'à une négociation multipartite comportant plusieurs dizaines de thèmes en discussion) elle apporte des résultats quel que soit le temps dont on dispose pour l'utiliser (d'une heure à plusieurs semaines, en fonction de l'importance de cette délégation) ; elle mobilise une seule personne ou deux (comme un mandataire et son mandant discutant du mandat de négociation), ou encore un groupe (une délégation), voire l'autre négociateur, etc. ;

le fait pour l'autre négociateur d'employer cette même méthode accroît encore son efficacité et facilitera d'autant la négociation. Cette méthode de préparation couvre les trois dimensions cruciales de toute négociation :

1. *Qui* négocie ? C'est la dimension des *personnes* : les relations et les émotions y jouent un rôle important ;

2. De *quoi* négocie-t-on ? C'est la dimension des *problèmes*, c'est-à-dire du fond : les objets de la négociation, ses enjeux et contenus ;

3. *Comment* négocie-t-on ? C'est la dimension du *processus* : l'organisation concrète de la négociation et la gestion de son déroulement.

À travers ces trois dimensions, dix atouts sont à passer en revue.

Tableau N° 1 : Les dix atouts de la préparation selon trois dimensions.¹

Dimension des personnes <i>Qui ?</i>	1. Relation interpersonnelles 2. Relation de mandat 3. Relation entre parties prenantes
Dimension des problèmes <i>Quoi ?</i>	4. Motivation 5. Solution à la table 6. Justification 7. Solution hors table
Dimension du processus <i>Comment ?</i>	8. Planification de la réunion 9. Communication 10. Organisation logistique

2.2. La spécificité de la négociation des conflits

Le besoin de négocier la solution d'un conflit implique l'existence d'un conflit. En pratique, pour le négociateur, cela signifie qu'il va devoir travailler avec un vécu douloureux qui aura, le plus souvent, fait naître des frustrations

¹ BIRIEN Jean-Louis, Pratique des relations et négociation sociale, 3eme Édition Dunod, Paris, 2006, pp. 39. 41.

chez une partie au moins et fait apparaître une certaine agressivité entre les différentes parties.¹

2.3. Un vécu

Le conflit ne naît pas de rien. Il naît de faits, de paroles, d'attitudes qui sont compris à tort ou à raison, par une partie comme les entraves à sa volonté. Ce peut d'ailleurs être la simple volonté de vivre paisiblement avec ce qu'on a et comme on est. Pour qu'il y ait un conflit, il faut que les parties aient toutes vécu quelque chose qui les oppose. Il est rare que ce qui les oppose se soit produit sans qu'une relation ait précédemment existé entre elles. C'est le cas si on négocie la réparation d'un accident de la route, par exemple. Il y a un vécu mais, en principe, pas de relation préexistante entre la victime et le responsable. Le plus souvent les parties se sont aimées, ont été mariées ou ont vécu ensemble ; elles ont été voisines pendant un temps ou depuis toujours ; elles ont signé et exécuté un contrat. Elles ont donc partagé des instants de vie et, antérieurement au conflit, ces instants auront, le plus souvent, été positif ou du moins acceptables. Un vécu antérieur positif pose la question d'un avenir commun acceptable ou heureux.²

2.4. Une souffrance

Ce vécu est terminé dans une souffrance, lorsqu'il existe clairement une victime et coupable, il y a évidemment une souffrance de la victime, cela est évident. Il existe aussi et il est très important de le comprendre, une souffrance du coupable. Le coupable souffre d'être menacé de sanction. Cela est vrai même lorsqu'il éprouve du remord. La sanction ou la réparation seront lourdes à supporter. Elles lui causeront une souffrance et la menace de devoir la subir est une souffrance en elle-même, cette idée n'est pas sympathique, on veut que le coupable paie et se taise.

¹ GARBY, Thierry, op.cit, p.15.

² Ibid. p .16.

Mais il s'agit de négocier, c'est-à-dire d'obtenir le consentement des deux parties, y compris celui du coupable. Il faut donc comprendre d'abord ce qui peut le décider, lui aussi, à donner son accord. Le premier facteur susceptible de provoquer le consentement, c'est le soulagement de la souffrance subie.

La plupart des négociateurs de conflits le savent très bien mais ils s'emploient à menacer le coupable de toutes les poursuites et sanction possibles en espérant ainsi le faire céder. Ce faisant, ils obtiennent généralement l'effet inverse. La menace formulée par le négociateur « adverse » appelle une réaction. Elle exige que celui qui la reçoit, renvoie la balle et menace à son tour. On entre dans la spirale contentieuse. Il y a beaucoup plus à gagner à prendre en considération la souffrance existant à l'instant où se noue la négociation et à l'évaluer. Plutôt que de dire « *vous verrez ce que je vais vous faire subir* », *il vaut mieux adopter une attitude compatissante : « vous voilà dans de beaux draps ! Que pensez-vous pouvoir faire pour vous en tirer ? ».*

Le plus souvent, dans une négociation de conflit, il n'y a pas clairement de victime ni de coupable. Il y a des personnes que les circonstances opposent sans qu'elles le souhaitent. Toutes ces personnes (physiques ou morales) souffrent d'une douleur également respectable, même si elle varie d'intensité de l'une à l'autre, même si une des parties paraît être à l'origine du problème.

Pour pouvoir découvrir où se situent les points d'accord possibles, c'est-à-dire pour apprendre ce qui peut emporter le consentement de l'autre partie, il faut d'abord connaître la nature et l'intensité de la souffrance que lui cause le conflit. Cette souffrance n'est jamais nulle. Celui-là même qui vous a fait tomber dans un piège a quelque chose à gagner : que cela n'entraîne ni représailles ni conséquence. Cette inquiétude peut être bien faible par rapport au dommage qu'il a causé. Cela n'en constitue pas moins un levier de négociation pour

l'amener à la table de négociation ou pour obtenir son consentement, voire des propositions de sa part.¹

2.5. Un affrontement – la spirale contentieuse

Cette souffrance subie se traduit généralement par le désir, plus ou moins avoué, d'en infliger une autre à la partie qu'on rend responsable de son malheur, même si ce désir n'existe pas à l'origine, il se manifestera vraisemblablement dans la négociation. De nombreux mauvais négociateurs aiment pratiquer une stratégie de terreur. Ils négocient en affirmant toujours plus fort leur prétendu bon droit et leurs exigences, en balayant d'un revers de la main toutes les considérations des autres parties. Ceci n'a d'autre effet que de convaincre celui qui parle et de braquer celui qui entend. Celui-ci ne pense désormais plus qu'à réagir. Il se raidit au lieu de s'assouplir.

La négociation d'un conflit commence ainsi très habituellement par un affrontement. On aboutit donc rapidement à la spirale contentieuse décrite dans l'introduction. Tout mouvement d'une partie est ressenti comme une agression par les autres qui souhaitent aussitôt réagir par le plus violent possible.²

2.6. Éclaircir l'horizon, (re)créé la confiance

Le premier devoir du négociateur de conflit est d'empêcher que cette spirale contentieuse s'amorce et, si c'est le cas, de la casser.

Pour cela, il faut comprendre que le premier besoin d'une partie dans n'importe quelle négociation est de percevoir de la considération de la part de son (ou ses) interlocuteur(s). Sans ce sentiment, la confiance nécessaire à un accord et à son exécution n'apparaît jamais. On ne pourra même pas voir émerger le désir d'un accord. Les parties souhaitent l'affrontement comme un soulagement, comme le moment où elles seront enfin débarrassées du conflit dont les avocats ou les militaires s'occuperont. Les actions menées pour recréer la confiance sont de trois ordres :

¹ Ibid, p.16.

² Ibid, p.17.

- a) il faut permettre à la frustration, à la souffrance de l'autre de s'exprimer et montrer qu'on la prend en considération. Ceci n'interdit pas d'exprimer ses propres émotions. Bien au contraire, cela le permet car celui qui aura été entendu, sera beaucoup plus prêt à vous entendre ;
- b) il faut capitaliser sur le vécu positif antérieur, s'il en a existé un. En amenant les parties à évoquer ce qui a été le meilleur dans leur relation antérieure, on crée un climat de détente et on insinue l'idée qu'une relation apaisée est possible voire crédible ;
- c) il faut marquer qu'on croit ou qu'on voudrait un accord. C'est en montrant à l'autre que vous avez besoin et envie d'avoir confiance en lui que vous l'amènerez à mériter votre confiance.

2.7. La négociation en gestion des conflits :

La négociation en gestion des conflits peut être décrite comme étant une dynamique complexe visant à régler un conflit surgissant entre des partenaires qui se reconnaissent comme étant différents. Le processus de négociation se doit d'être coopératif, où les deux parties en situation conflictuelle cherchent une solution qui est mutuellement bénéfique. La solution du conflit est alors

intégrative⁴. Pour prévenir à ce type de négociation, certains auteurs soulignent l'importance de chercher des moyens pour que les ressources d'une partie en conflit correspondent aux intérêts de l'autre partie.¹

2.8. Les différents types de négociation :

La négociation 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.

La négociation peut être coopérative (gagnant / gagnant).

¹ ADELSON. B. Developing strategic alliances: A framework for collaborative négociation design, Research in ingeneering design, London, 1999.

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*).

2.9. Les différentes techniques de négociation :

Il existe des différentes techniques de négociation qui relève de la tactique au cours de la négociation, et ces techniques dépendent d'un négociateur à un autre.

a- La 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.

b- Les 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.

c- La 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.

d- 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.

e- 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.

f- 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, finalement 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.

Une bonne technique de négociation serait celle qui réussira lire les attitudes physiques de l'autre partie, et celle qui se limite à l'utilisation du langage passif et actif et non pas verbal.

3. Autres modalités de dépassement des conflits

Il existe différentes méthodes de résolutions de conflits. Le choix doit être effectué en fonction de l'importance du conflit et de la volonté de résolution des acteurs.

3.1. Le recours hiérarchique

Il permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion.

Il fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière définitive. Ce type de résolution de conflit est nécessaire dans des situations d'urgence mais pose le problème de la durée de son effet. En effet, la plupart du temps ces recours hiérarchique imposent une solution sans résoudre le problème de l'animosité entre les individus. On débouche ainsi souvent sur un conflit latent.

3.2. L'arbitrage

Par rapport au recours hiérarchique, l'arbitrage implique les parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre qui, généralement, désignera lui-même un troisième arbitre. Dans ce cas, les parties se trouvent impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée sans rebondissement. Néanmoins, cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent donner leur consentement ce qui est en soi un premier pas vers la « Réconciliation ».

3.3. La médiation

La médiation fonctionne à peu près comme la conciliation mais le médiateur n'est pas tenu de rechercher une solution à tout prix. Son rôle est d'abord et avant tout de restaurer la communication, de faire en sorte que les opposants entretiennent une relation plus pacifique en surmontant leurs antécédents. Il s'efforce d'être réaliste, concret et objectif.

La démarche fonctionne en quatre temps :

- 1- Présentation d'un climat favorable et instauration des règles de travail.
- 2- Présentation des faits à tour de rôle par les personnes en conflit.
- 3- Recherche de solution.

4- Formulation d'un accord et transcription écrite, signature du « contrat » par les protagonistes.¹

Nous verrons ainsi que la médiation, lorsqu'elle est formalisée, peut être définie comme une méthode de facilitation de la communication et plus spécifiquement, un mode alternatif de résolution des conflits (MARC) et surtout à leur prévention.

Dans un premier temps, il nous semble plus judicieux de mettre l'accent sur l'esprit que nécessite la médiation, plutôt que de développer un processus dont l'appropriation ne peut se faire qu'après l'intégration des éléments à la fois techniques et philosophiques qui est à la base de la médiation. Parce que la médiation implique une certaine manière de considérer le monde et les relations interpersonnelles ; sinon la pratique ancestrale des rapports de force n'aurait rien de plus à lui envier.

La médiation est une approche globale qui prend en compte la situation présente et qui, ouverte à l'expression des causes de l'antagonisme, conduit sur les chemins de l'anticipation pour favoriser le maintien d'un lien qualitatif de communication.²

¹ CARRY Christotophe ,OPCIT, p170, 171.

² LASCOUX Jean-Louis, pratique de la médiation, édition ESF, paris, 2001, p19.

Partie pratique

Chapitre IV

Présentation du terrain, l'analyse et l'interprétation des résultats

Chapitre IV : Le cadre pratique**1. Présentation du terrain d'étude**

Notre stage pratique nous a permis de connaître la **SARL, VERY NET**.

Ce chapitre en fera la présentation :

Comme en tout temps et endroit, tout commence par une idée ! Mais comme toujours, les idées ont besoin de volonté pour prendre forme et devenir réalité. Monsieur **KHOUDIR HAMLAT**, le fondateur et gérant de **VERY NET** a eu cette volonté.

VERY NET est le fruit d'un parcours entrepreneuriale qui a débuté à l'année 2000, dans le cadre **ANSEJ**.

Dés 2000, il a créé et géré une activité de production locale d'eau javel sous le statut de personne physique. Dans un petit atelier de 200 m² située dans la commune de **BENI MAOUCHE**, il a développé une marque, un réseau de vente et perfectionné le Processus de production.

En 2006 riche de l'expérience acquise, il a transformé le statut de l'entreprise et a donné naissance à la **SARL VERY NET** avec le soutien d'un collègue d'associés.

L'entreprise a évolué au fil des ans. Partie d'une fabrication artisanale, aujourd'hui elle dispose d'un outil de production moderne lui permettant de produire à une échelle industrielle.

D'une distribution locale auprès des détaillants, **VERY NET** est passée en une dizaine d'années, à une distribution nationale à travers un réseau de partenaires exclusifs.

Aujourd'hui, l'entreprise ouvre un nouveau chapitre dans sans histoire à travers son ambitieux projet.

2. Le déroulement de l'enquête

L'enquête a été effectuée dans la wilaya de **Bejaia**, plus précisément au niveau de la **ZAC d'Akbou**, au siège de l'entreprise **S.A.R.L VERY NET**.

Le déroulement des entretiens a été favorable, l'intervalle de temps alloué durant lequel s'est déroulée la collecte des données des entretiens s'étale du 15/03/2015 au 30/04/2015.

La durée moyenne des entretiens varie entre 25 et 40 mn. La responsable des R.H, qui est en même temps notre promotrice à l'entreprise, nous recevait deux fois par semaine mais cet emploi du temps a par la suite été modifié dans les deux dernières semaines de notre stage, introduisant la contrainte de séances supplémentaires pour atteindre l'échantillon visé (22 enquêtés).

En ce qui concerne l'espace géographique dans lequel c'est déroulé la collecte des données, on souligne que l'administration est séparée de l'unité de production d'un intervalle de 200 m à peu près. Cette dernière abrite une petite administration. Nos entretiens ont donc été conduits en deux endroits différents :

L'administration : les entretiens sont effectués dans leurs bureaux.

L'unité de production : la majorité des entretiens ont été réalisés dans un bureau offert spécialement pour nous par le chef d'unité qui joue un rôle d'intermédiaire entre nous et les enquêtés.

3. Analyse et présentation des résultats d'étude

3.1. Les caractéristiques de l'unité d'origine

Tableau n 2 : la répartition de l'échantillon selon le genre.

Le sexe	Fréquence
Masculin	20
Féminin	02
Total	22

Ce tableau décrit la population et présente ses caractéristiques, il constitue de 22 enquêtés, dont on trouve **20** salariés de sexe masculin et de **02** de sexe féminin, donc le taux de sexe féminin est faible par rapport au sexe masculin, celui-ci est dû à la nature de travail qui exige une force physique.

Tableau n 3 : la répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge.

L'âge	Fréquence
[20, 30]	05
[31, 40]	13
[41, 50]	04
Total	22

Le tableau ci-dessus montre que la majorité des travailleurs de **S.A.R.L.VERY NET** se situent entre la tranche d'âge [31, 40] avec **13** salariés par rapport aux deux autres tranches [20,30] avec **05** salariés et de [41, 50] avec **04** salariés. Donc les travailleurs sont partagés entre ceux qui sont au début de leurs carrières professionnelles qui représentent les nouveaux recrûs, et ceux qui sont au milieu de leurs carrières professionnelles qui ont acquis certains comportements et connaissances ainsi l'intégration et la stabilité au travail.

Tableau n 4 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Fréquence
Moyen	12
Secondaire	03
Universitaire	07
Total	22

Ce tableau illustre le niveau d'instruction ou le diplôme obtenue de notre échantillon d'étude. Le tableau montre que la majorité des salariés ont un niveau moyen avec **12** enquêtés , suivi par le niveau universitaire avec **07** enquêtés , puis le niveau secondaire avec **03** enquêtés .Le niveau moyen est le plus imposant car la majorité des salariés de l'entreprise **S.A.R.L VERY NET** travaille dans l'atelier de production, ils n'ont pas besoin d'un niveau d'instruction élevé pour exécuté leur travail.

Tableau n 5 : la répartition des travailleurs selon leur ancienneté.

Ancienneté	Fréquence
[00, 05]	15
[06, 10]	05
[11, 15]	02
Total	22

Le tableau indique que **15** travailleurs parmi nos enquêtés ont une ancienneté moins de 05 ans dans lequel cette catégorie représente la majorité, et en 2eme position **05** travailleurs qui ont une ancienneté qui se varie entre 06 et 10ans, et **02** travailleurs qui ont une ancienneté qui se situe entre 11 et 15 ans.

Comme caractéristique principale l'effectif de l'entreprise se divise en trois catégories : ceux qui ont une ancienneté élever par rapport a l'élargissement et au développement de cette entreprise et leur recrutement massive dans ces dernier temps. Et ceux qui ont une ancienneté moyenne par rapport à la stabilité de l'entreprise **S.A.R.L VERY NET**.

Et ceux qui ont peu d'ancienneté par rapport a l'historique de l'entreprise (une nouvelle entreprise sa création revient à l'année 2000).

3.2. L'analyse des résultats de notre étude emprunte deux axes :

A) Le premier contient trois éléments relatifs aux sources provocatrices de conflits dans l'entreprise, la **S.A.R.L. VERY NET** en l'occurrence.

B) Le second regroupe six éléments relatifs à la gestion des conflits dans l'entreprise précédemment citée.

Par le biais de la question suivante : *Pourriez-vous nous spécifier quelques uns des conflits qui se sont présentés au sein de votre entreprise, et quels types en sont les plus courants?* Le tableau ci-dessous restitue les données recueillies.

Tableau 6 : Spécification et distinction des types de conflits les plus fréquents.

Catégories	Thèmes	Exemples	F	
01	Les conflits classés selon leurs acteurs.	Les conflits intra-personnels.	02	15
		Les conflits interpersonnels.	09	
		Les conflits intergroupes.	04	
02	Les conflits classés selon la hiérarchie.	Les conflits verticaux.	03	07
		Les conflits relatifs aux rôles.	04	
Total			22	

Analyse :

L'effectif de la première catégorie est supérieur à celui de la deuxième, d'où la remarque que la majorité des enquêtés ont répondu que les conflits au sein de cette entreprise étaient classés selon leurs acteurs. Ces conflits peuvent donc être classés selon les réponses suivantes : conflits intra-personnels, interpersonnels et intergroupes. Nous reprenons ici le témoignage de chacun d'eux.

Conflits intra-personnels : « *J'ai eu une promotion, déclare l'un d'eux, s'étonnant qu'elle ne soit assortie d'aucune amélioration que ce soit dans le salaire ou dans le pouvoir de prérogative sur mes subordonnés.* » Un autre releva « *des inégalités dans l'attribution des salaires et des primes, variables sans justification d'un salarié à l'autre quoique de même niveau hiérarchique et soumis au même temps de travail.* »

Conflits Interpersonnels : différentes réponses de nos enquêtés résument ces aspects de conflits entre deux personnes, prenant racine sur un désaccord lié au travail, notamment dans la manière d'exercer les tâches, les moyens à utiliser, les buts à atteindre, les attitudes des salariés et leurs relations en milieu de travail, telles qu'explicitées par certains témoignages : « *J'ai eu un conflit avec mon collègue suite à une demande d'information que je lui avais adressée et qu'il m'a refusée sans décliner ses raisons.* » « *J'ai reçu un message de la part de mon supérieur sur ma boîte E-mail. Aussitôt consulté, j'ai su que la réunion était déjà commencée, je suis vite allé les rejoindre dans la salle de réunion. En franchissant la porte, mon supérieur hiérarchique me surprend en me sommant de quitter immédiatement la salle.* » « *Mon collègue me manque de respect.* »

Conflits Intergruppes : ce type de conflit survient lorsqu'un groupe entre en opposition avec un autre. Certains de nos enquêtés précisent : « *Trois équipes se chargent de la production dans l'entreprise. Le conflit naquit entre elles le jour où la hiérarchie instaura une prime de productivité. Se préoccupant exclusivement de la productivité – pour percevoir la prime - telle équipe néglige un certain nombre de tâches qu'elle laisse à l'équipe prenant son relai.* »

Une autre sorte de confrontation est celle opposant l'équipe logistique à l'une des trois autres. Il est question ici de l'attribution précise des tâches. Un témoignage nous a éclairé ainsi : « *L'exiguïté de l'espace d'opération*

(chargement/déchargement de marchandises surtout) *exerce une contrainte et génère des mésententes entre équipes.* »

La deuxième catégorie révèle l'existence d'un sous-effectif par rapport à la première. Les autres employés de la population enquêtée ont insisté plus sur les conflits de classe, ceux liés à la position hiérarchique, ce qui justifie l'existence de conflits verticaux entre services qui se rapportent aux divergences susceptibles d'opposer des travailleurs appartenant aux différents niveaux hiérarchiques « *entre les supérieurs et leurs subordonnés.* » Les conflits relatifs aux rôles sont essentiellement issus du défaut de clarté ou de logique consécutifs à des ordres ou tâches confiés les supérieurs, comme le relatent ces arguments : « *parfois je reçois des missions franchement ambiguës de la part de mon supérieur.* » « *Je ne me sens pas libre d'exercer mon travail convenablement, à cause des pressions, le contrôle excessif de mon supérieur.* »

On déduit aisément de cette analyse qu'à la **S.A.R.L VERY NET**, prédominent les conflits classés selon les acteurs par rapport à ceux classés selon la hiérarchie. La presque totalité d'entre eux peuvent être récapitulés sous la catégorie *malentendus*, faciles donc à résoudre, et ne sont pas d'une fâcheuse répercussion sur les rendements des salariés au travail.

Dans le tableau ci-dessous, nous avons réunis les données recueillies en tant que réponse à la question suivante : quelles sont les principales sources provocatrices de conflits au sein de votre entreprise ?

Tableau 7 : Sources provocatrices de conflits au sein de l’entreprise.

Catégories	Thèmes	Exemples	F
01	Sources liées au fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mauvaise répartition des tâches. ➤ Manque d’information concertée. ➤ Rareté des ressources. ➤ Incompatibilité des objectifs. ➤ Manque de communication. ➤ Surcharge au travail. 	16
02	Sources liées à l’état psychologique des employés.	Les conflits peuvent naitre de la personnalité des salariés. Ils se matérialisent sous diverses formes : violence, angoisse, dépression, agressivité et frustration.	06
Total			22

Analyse :

Les résultats rapportés dans le tableau ci-dessus établissent le constat que l’effectif des sources de conflits liées à l’entreprise est supérieur à celles des employés et leur état psychologique.

La plupart des sources de conflits existantes sont liées à l’organisation, assertion justifiée par les réponses suivantes : « *mauvaise répartition des tâches* », « *incompatibilité des objectifs* », « *charge de travail* » ou « *insuffisance d’information et de communication* ».

La deuxième catégorie nous a ajouté d’autres sources impliquant cette fois les employés, précisément en raison de leur état psychologique. D’origines

différentes, externes ou internes, ces conflits éclatent à l'intérieur de l'entreprise à la moindre pression (frustration, fatigue, angoisse).

Deux sources de conflits sont identifiées à l'entreprise **S.A.R.L VERY NET**. L'une touche au fonctionnement de l'organisation, en particulier à cause du blocage au niveau de la coordination, la rareté des ressources, l'incompatibilité des objectifs et le dysfonctionnement de la communication. La seconde concerne la culture d'entreprise, elle se traduit par la méconnaissance des règles, la négligence des facteurs préjudiciables à leur état psychologique qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise.

Influence des situations conflictuelles sur le processus productif d'une façon ou d'une autre, le processus de production reste soumis aux aléas internes et externes à l'entreprise. Les données du tableau ci-dessous en donnent une illustration.

Tableau 8 : Influence des situations conflictuelles sur le processus productif.

Catégories	Thèmes	Exemples	F
01	Ne perturbe pas sur la production	Les conflits existants n'ont d'effet négatif sur Processus de productivité	13
02	Perturbe le processus de production	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manque d'effectif ➤ Le retard dans la livraison ➤ Mauvaise qualité ➤ Charge de travail 	09
Total			22

Analyse :

Fonction de la sensibilité, c'est-à-dire de la culture personnelle du salarié, la vision sur les conséquences des conflits internes à l'entreprise s'en trouve parfois radicalement affectée. Ainsi note-t-on une sérieuse divergence, que montre le tableau précédent, entre les opinions des salariés sur la question suivante : les conflits induisent-ils des perturbations du processus de production ?

La première catégorie de nos enquêtés a répondu que les conflits ne perturbent pas la production, le rendement reste stable. L'équilibre tient à des mesures prises par l'entreprise de telle sorte à maintenir son objectif général toujours à la tête de ses impératifs.

La seconde catégorie, au contraire, confirmait la nocivité des conflits. Ils représentent un obstacle indéniable à l'exercice des tâches, affectent le rendement au travail, la communicativité et l'entente générale. Certains témoignages, lucides, identifient sans ménagement les répercussions du conflit dans les aspects négatifs du fonctionnement de l'entreprise : « *imprévisibilité de l'effectif, retard dans les livraisons, surcharge de travail qui de surcroît est de qualité médiocre* », le tout se terminant par des baisses de production. La divergence de ces deux avis masque grossièrement une autre réalité. Il fort probable que la partie responsable du conflit, du moins celle qui en profite, déclare cyniquement que le conflit ne peut pas avoir de répercussion sur la productivité alors que la partie adverse dresse un état des lieux aussi clair que très sérieux, ne serait-ce que « *l'imprévisibilité de l'effectif, consécutif à l'absentéisme impromptu qui, naturellement ne survient jamais par plaisir* ».

Dans le tableau ci-dessous nous avons essayé de réunir les données recueillies grâce à la question suivante : le dialogue est la première étape de résolution de

chaque conflit. Est-ce que votre entreprise favorise la négociation ? Existe-t-il une possibilité de faire avec cette manière au sein de votre entreprise ?

Tableau 9: La négociation comme technique de résolution des conflits.

Catégories	Thèmes	Exemples	F
01	Ne favorise pas la négociation	La négociation est favorisée entre nous autant que des travailleurs, mais une fois l'administration l'apprennent y'aura pas de négociation	15
02	Favorise la négociation	Oui, elle favorise le dialogue, c'est une étape primaire que l'entreprise adopte pour résoudre les conflits	07
Total			22

Analyse :

Les données de ce tableau rapportent une large participation de la première catégorie à répondre à la question suivante : « *Le dialogue, première étape de résolution des conflits, votre entreprise favorise-t-elle la négociation ; existe-t-il une possibilité de faire avec cette manière au sein de votre entreprise ?* »

En tant que simples ouvriers, répondit la première catégorie de nos interrogés, la négociation reste notre choix le plus favorisé. Elle est d'autant plus facile à conduire que nous appartenons à une même région, nous nous connaissons assez pour qu'à chaque fois que surgit un conflit au travail nous optons systématiquement pour le dialogue pour restaurer l'entente entre les parties en différend. Cependant une fois le conflit, pour avoir trainé en longueur, parvient aux responsables hiérarchiques, l'administration convoque les parties pour traiter du conflit sous une autre optique : degré de gravité de la situation, règlement intérieur et autres considérations entrent en jeu, souvent pour

compliquer un peu plus la situation initiale du conflit. On retrouve certains de ces aspects à travers les témoignages suivants : « *La négociation se fait à l'amiable entre nous. Dans la plupart des cas nous arrivions à débloquer des solutions.* » « *La négociation est efficace, tant qu'elle est limitée à nous. Une fois l'administration avertie, elle intervient selon ses propres méthodes, les sanctions tombent sur l'un ou même les deux concernées par le conflit.* » « *La négociation, au niveau de l'administration, signifie souvent pénalité à infliger à l'erreur commise.* »

La deuxième catégorie de nos enquêtés ont montré que leur entreprise favorise la négociation autant qu'existe une possibilité de faire avec elle pour résoudre les conflits au travail et cela a été justifié comme suit : « *Nous préférons toujours la négociation pour mieux comprendre le conflit avant de suggérer des solutions.* » « *La négociation est une étape primordiale que l'entreprise utilise pour gérer les situations conflictuelles.* » « *L'entreprise se réfère toujours par la négociation pour gérer les conflits.* »

En général, **Very Net** est efficace dans sa politique ouvrière quant au volet intervention de l'administration dans la gestion du conflit par voie de règlement.

Il arrive que dans une situation de conflit, une des parties refuse la négociation ou coupe à toute possibilité d'arrangement. Quels sont les recours restant alors à la disposition de l'entreprise pour surmonter cette situation ? On verra par les données du tableau suivant les témoignages et propositions des uns et des autres sur des précédents de ce type.

Tableau 10 : Mesures applicables en cas de refus de conciliation.

Catégories	Thèmes	Exemples	Quoi faire	F
01	La communication.	Une bonne communication entre nous c'est cela est échoué l'administration s'occupe de la négociation entre les concernées.	A l'amiable entre nous ; avec sanctions au niveau de l'administration	15
02	La Communication et le recours hiérarchique.	Une bonne communication, meilleurs arguments pour les convaincre à réconciliez.	C'est le règlement qui tranche.	07
Total				22

Analyse :

Dans le tableau ci-dessus sont rapportées les données fournies en réponse à la question suivante : comment réussir une négociation ? Que faire lorsque les parties en présence n'ont pas envie de parvenir à un accord ?

Les réponses à cette question de notre guide d'entretien sont regroupées en une seule catégorie, cela signifie que la totalité de nos enquêtés utilisent une seule et même méthode, « *la bonne communication pour réussir une négociation* ». Elle se fait suivant deux manières opposées :

La première catégorie de nos enquêtés on répondu comme suit : la réussite d'une négociation doit s'opérer selon une technique de communication réputée par son efficacité, qui a la préférence des collègues de travail et dont le rôle de médiateur facilite le processus de négociation. Un terrain d'entente est crucial à définir entre les parties concernées par le conflit. En cas d'échec, ce sera l'administration qui s'en occupera de l'affaire ; malheureusement, dans la majorité des cas, la négociation ne se déroule jamais à l'amiable et se dénoue par des punitions (mise à pied). Ce n'est pas sans raison que certains insistent sur « *une communication efficiente pour persuader les parties de revenir à la raison.* » « *Notre appartenance à une même région devrait bien faciliter le défi de résolution du conflit.* » « *L'efficacité d'un style de communication se reconnaît à sa capacité à instaurer la préférence de la négociation à l'amiable pour éviter de se retrouver dans les mains de l'administration.*» Ce qui, naturellement, survient toutes les fois que les parties faisaient preuve de mauvaise volonté à parvenir à un accord sans regrets.

La deuxième catégorie de nos enquêtés ont répondu qu'elle s'opère selon de bonnes méthodes de communication, des arguments solides, convaincants à en croire les témoignages suivants : « *...une bonne communication menée sur base de solides arguments pour convaincre les parties concernés est, quand il le faut,*

assortie d'une pénalité infligée au coupable. » « Préalablement, il faut laisser à la communication toutes les chances possibles de faire son effet. Faute de réussite, le règlement intervient pour décider quoi faire. » Lorsque les parties concernées refusent catégoriquement le dialogue, c'est donc le règlement qui aura le dernier mot tranchant de leur différend.

Enfin, on peut affirmer que pour réussir une négociation, il faut évidemment une communication convaincante. Or à quoi sert-il de négocier hors du cadre amiable ? Un cas de ce genre pourrait se terminer par l'éclatement d'un conflit de plus entre l'administration et ses ouvriers.

Les conflits ayant l'habitude de surgir, s'ils ne sont pas contenus par des mesures préventives, il convient de savoir quels sont les réflexes habituels de l'entreprise pour les traiter. C'est dans ce sens que nous avons formulé la question suivante : À l'apparition d'un conflit, comment l'entreprise réagit-elle, quel est son premier plan d'action pour endiguer la tension ?

Tableau 11: Premier plan utilisé pour gérer un conflit.

Catégories	Thèmes	Exemples	F
01	La négociation	Le premier plan utilisé est la négociation.	21
02	Le recours aux mesures disciplinaires	Le recours hiérarchique et le règlement jugent.	01
Total			22

Analyse :

Il ressort de ce tableau que l'effectif de la première catégorie est supérieur à celui de la seconde.

Les premiers ont répondu que le premier plan que l'entreprise adopte, c'est la négociation ; leur réponses sont justifiées par les témoignages suivants : « *Rendez-vous nous est fixé au bureau de la responsable des ressources humaines. Notre sort est scellé selon le degré de la situation.* »

Ceux de la deuxième catégorie nous montrent que le plan retenu face au conflit est plutôt le recours à la hiérarchie et au règlement, justifiant leurs propos ainsi : « *Le premier plan, c'est l'appel à l'autorité hiérarchique, via son règlement, pour départager les antagonistes.* » « *Un dialogue est aussi instauré et mené pour comprendre les faits de telle sorte à leur débloquent la solution qui leur correspond le mieux.* »

Au vu des statistiques recueillies dans le tableau, l'entreprise Very Net privilégie deux plans face à tout conflit surgissant en son sein : le recours à l'autorité hiérarchique qui, malheureusement, revient souvent à « *imposer une solution ou plutôt une conduite sans guère résoudre le contentieux* », générant à son tour une autre sorte de conflit, latent dans la plupart des cas, mais pouvant passer à l'état patent au gré d'une mesure ou une attitude qui les exacerbe. La deuxième méthode, la négociation encore une fois, s'efforce de percer les secrets du conflit pour mieux l'identifier, ce qui place à portée de main la meilleure solution : la « *réconciliation* » des parties concernées.

Le conflit est aussi très souvent, quand il ne l'est pas systématiquement, un « *générateur de déséquilibre* ». Résoudre le contentieux suppose donc la restauration de l'équilibre et de l'harmonie rompus ou mis à mal. À ce titre, nous avons formulé la question que voici : en optant pour une stratégie de résolution de situation conflictuelle, est-ce que votre entreprise parvient-elle à restaurer l'équilibre entre les parties concernées ?

Tableau 12: Efficacité de la stratégie de rééquilibrage des parties concernées.

Catégories	Thèmes	Exemples	F
01	Arrive à le rééquilibrer	Le règlement est clair, elle use de tous les moyens possibles pour ramener l'équilibre entre les parties concernées.	19
02	N'arrive pas à rééquilibrer	Elle ne réussit pas le rééquilibrage entre les parties concernées. Les décisions prises par l'administration suscitent le mécontentement.	03
Total			22

Analyse :

L'interprétation, sur la base de ces données recueillies à ce sujet donnent à penser que : la majorité de nos enquêtés estiment que leur entreprise arrive à rééquilibrer entre les parties concernées suivant sa stratégie de résolution des situations conflictuelles.

La première catégorie est supérieure à la seconde sur le volet de l'effectif. Les justifications sont contenues dans les témoignages suivants : « *Oui, elle arrive à rééquilibrer entre les parties concernées, que ce soit à l'amiable, par avertissement sinon, à l'extrême, par une sanction.* » « *Je n'ai jamais vu l'entreprise échouer dans sa tentative de rééquilibrer entre parties adverses.* »

La deuxième catégorie, minoritaire parmi nos enquêtés, ont admis que l'entreprise n'arrive pas systématiquement à rééquilibrer entre les parties concernées, ce qu'elle justifie par ces arguments suivants : « *Les stratégies adoptées par l'entreprise pour résoudre les situations conflictuelles ne font en réalité que les aggraver. La solution, souvent une mesure imposée hiérarchiquement, règle le problème en ce qu'il touche à l'administration elle-même et au fonctionnement matériel de la productivité, mais il subsiste tel quel, voire empire au niveau des relations personnelles et d'équipe.* » « *Il n'est pas toujours aisé de se satisfaire des décisions prises par l'administration...* »

Même en parvenant à rééquilibrer la situation, la stratégie adoptée par l'entreprise **VERY NET** pour résoudre les situations conflictuelles n'est donc pas vraiment efficace. Il n'est pas toujours suffisant qu'elle se réfère au règlement pour imposer des solutions aux conflits.

Tout comme l'évolution législative retient le « *précédent* » en tant qu'enseignement précieux à promulguer des lois prévenant ses répétitions, les expériences de résolution de conflits internes à l'entreprise (Very Net) pourraient également avoir servi d'éléments édificateurs de nouvelles et meilleures stratégies de résolution. Notre moyen de savoir est la question suivante : comment les expériences vécues par votre entreprise dans la gestion des conflits vous ont-elles permis ultérieurement de faire face aux mouvements ?

Tableau 13 : Rôle des expériences vécues dans la gestion des conflits.

Catégories	Thèmes	Exemples	F
01	Expérience interne de l'entreprise.	L'évitement des futurs conflits. Essayer de créer un climat relationnel favorable avec mes collègues.	21
02	Expérience externe de l'entreprise.	Mon expérience dans la gestion des conflits, je l'ai construite ailleurs, dans les entreprises dans lesquelles j'avais travaillé.	01
Total			22

Analyse :

En majorité, nos enquêtés ont répondu à notre question par le souci de prévention du contentieux, mais aussi selon d'autres approches : « *pour éviter de futurs conflits* », « *afin de créer un climat relationnel favorable propre à éviter toute sorte de conflits* », « *en donnant des conseils ou aidant les collègues* », « *les sanctions répétitives de mes collègues me dissuadent des conduites qui pourraient me trainer dans des situations semblables.* »

Un seul de nos enquêtés a répondu que son expérience dans la gestion des conflits avait été acquise ailleurs, dans d'autres entreprises où il avait eu à travailler. Il explique que « *ça fait à peine une année que je suis recruté dans cette entreprise, je n'ai donc pas assez d'expérience pour le moment sauf celle acquise dans les autres entreprises ou j'ai déjà travaillé.* »

Les conflits précédents vécus au sein de Very Net ont doté ses employés d'une certaine aptitude à affronter les climats délétères. Leurs réponses à ce volet de notre enquête sont pour le moins assez claires.

Dans le tableau ci-dessus nous avons essayé de réunir les données recueillies grâce à la question suivante : quelle est la particularité de l'entreprise **S.A.R.L VERY NET** en matière de gestion des conflits ?

Tableau 14 : Particularité de **VERY NET** en matière de gestion des conflits.

Catégories	Thèmes	Exemples	F
01	La sympathie du gérant	Elle revient à la gratitude et la compréhension du gérant inadaptation aux changements connus par l'entreprise.	19
02	Le règlement interne de l'entreprise	Le respect du règlement par tous les employés.	03
Total			22

Analyse :

Les réponses de nos enquêtés sur la question suivante « *quel est la particularité de l'entreprise Very Net en matière de gestion de conflits* » sont réparties en deux catégories de réponses. Elles illustrent une divergence d'opinions chez nos enquêtés.

Tout d'abord, il faut signaler que la majorité de nos enquêtés ont subtilement reformulé notre question pour pouvoir nous ouvrir les yeux sur un point important, le changement intervenu au niveau de l'administration. Un peu plus d'une année plus tôt, ils ont dit qu'avant que l'entreprise recrute de nouveaux responsables pour l'élargissement de son administration, c'est le gérant actuel de l'entreprise qui s'occupe de tout. Ce dernier incarne pour eux un exemple tant il réunit compétence, gentillesse, sympathie et ressources intellectuelles qu'il prodigue pour des solutions équitables aux situations conflictuelles existantes, préservant de la sorte la bonne volonté et le dévouement de ses collègues. Il va de soi qu'il s'empresse de satisfaire leurs demandes vitales, les témoignages suivant relatent : « *Avant le virage actuel opéré par l'élargissement de l'administration, le gérant réussissait à insuffler un sentiment d'appartenance à l'entreprise. À présent, il est parfois difficile pour quelques éléments d'avoir une telle conscience.* » « *Le gérant est un exemple, il opère par un dialogue toujours unique et efficace pour répondre aux besoins des employés en toute satisfaction.* » « *Les décisions qu'ils prenaient s'avéraient immanquablement équitables.* » « *L'entreprise **Very Net** est la seule où j'ai pu tenir aussi longtemps. Elle est incontestablement meilleure en regard de celles que j'avais connues jusque-là.* »

Ces avis positifs ne sortent évidemment pas du néant, ils sont dus à la présence de ce gérant exceptionnellement valeureux. Avant l'installation des nouveaux fonctionnaires administratifs et la distance introduite entre le gérant et les personnels, ils pouvaient exulter qu'ils étaient dans une entreprise assurément meilleure, « *fonctionnant sans les moindres conflits* » ou, dira un autre, « *zéro conflit dans notre entreprise.* »

L'autre catégorie de nos enquêtés, minoritaire, a répondu que la particularité de l'entreprise **Very Net** tient aux matières de gestion des conflits et dans la

politique du règlement interne. Quelques avis en témoignent : « *Exercer le règlement tel qu'il est.* » « *Le respect du règlement s'impose à tous.* »

Il y a donc lieu d'attribuer majoritairement le mérite particulier de **Very Net** au quasi génie de gestion de son gérant. Même si les textes du règlement intérieur ne sont pas forcément convenables à tous, le rayonnement de sa personnalité a su les faire admettre, respecter et appuyer.

Le changement et les difficultés qu'il a entraînés, signalées par certains de nos enquêtes, auraient probablement besoin d'un « *temps d'adaptation* » pour se résorber et retrouver un fonctionnement harmonieux. Signalons que le développement ne saurait résulter du statisme, le changement est souvent synonyme de difficultés à percer et surmonter en attendant même de les tourner à l'avantage de l'entreprise comme de son personnel.

3.3. Présentation des résultats d'étude et vérification des hypothèses

3.3.1 Vérification de la première hypothèse :

« *Les types et les sources des conflits au sein de l'entreprise S.A.R.L very net sont divers qui peuvent provoquer des perturbations sur le processus de production.* »

D'après les résultats obtenus dans notre analyse concernant les types de conflits et leurs sources et d'après notre analyse concernant le premier axe de guide d'entretien on a obtenu les résultats suivants :

01-Les types de conflits qui se présentent au sein de l'entreprise **very net** :

a- les conflits classés selon les acteurs : (conflits intra personnels, conflits interpersonnels et intergroupes)

b- les conflits classés selon la position hiérarchique : (les conflits verticaux, conflits relatif aux rôles.)

02- les sources des conflits au sein de **very net** :

- a- les sources liées au fonctionnement de l'organisation : mauvaise répartition des tâches, manque de communication et d'information, la rareté des ressourcesetc.
 - b- les sources liées aux employés et leurs états psychologiques : elle se matérialise sous formes divers, (la violence, l'angoisse, frustration ...etc.)
- 3- L'effet des conflits sur le processus de production :
- a- les conflits ne perturbent pas sur le processus de production : les conflits existent non jamais un effet sur la baisse de productivité.
 - b- Les conflits perturbent sur le processus de production : manque d'effectif, les retards dans la livraison, mauvaise qualité.

Donc au sein de l'entreprise **S.A.R.L VERY NET** existe plusieurs types de conflits qui ont des sources divers, tantôt ont des perturbations sur le processus de production, tantôt n'ont pas un effet négative sur le processus de production. et pour cela notre hypothèse est confirmée.

3.3.2. Vérification de la deuxième hypothèse

« Il existe plusieurs méthodes de résolution des conflits au travail, la négociation en reste la méthode privilégiée par les protagonistes. Son avantage consiste en cela qu'elle est la seule méthode capable de garantir un accord amical. »

L'analyse effectuée concernant le deuxième axe de notre guide d'entretien a fourni les résultats suivants : les méthodes que l'entreprise **VERY NET** utilise pour résoudre les situations conflictuelles sont la négociation et le recours hiérarchique.

Dans notre hypothèse, nous avons privilégié la négociation comme méthode principale de gestion pour chaque conflit rencontré, ceci tant qu'elle permet de sauvegarder le climat amical entre les salariés au travail. Cependant, au vu des résultats obtenus par l'analyse, il apparaît que l'entreprise ne se limite pas à la seule négociation comme méthode principale de résolution des conflits puisque elle se réfère aussi au règlement. Sur ce point également, se trouve infirmée notre deuxième hypothèse.

Conclusion

Générale

Conclusion générale

Au-delà de la compétitivité économique, de l'avance technologique, les différentes valeurs et attitudes disposent d'une façon donnée les salariés dans leur travail au sein de leur entreprise. Il s'avère souvent impossible de dire comment certains conflits ont commencé. Un banal malentendu pourrait en avoir été l'élément déclencheur. Une chose est sûre, les comportements inconvenables en milieu de travail, que ce soit l'impolitesse, l'injure, le mépris ou le sarcasme, enveniment le climat de travail et indisposent les employés intègres.

D'après l'étude que nous avons effectuée sur le thème *Les conflits au travail*, il nous a été donné de constater que le conflit est un phénomène omniprésent dans les organisations, et qu'il est d'effet négatif sur l'organisation, l'image externe et le rythme et la qualité de la productivité, tout en étant néfaste pour les salariés.

Au risque de surprendre, les conflits présentent aussi des avantages, c'est notamment le cas lorsqu'ils ont pu être gérés avec succès de façon amicale et consensuelle.

Dans le but de réduire la fréquence des conflits au sein de **VERY NET**, il sera recommandable de bien tenir compte de la connaissance et de l'identification des sources de conflits, c'est le passage royal vers la définition et l'application de méthodes adéquates dans la gestion de ces derniers pour les éliminer à la racine. En tout cas, il est tout indiqué que le recours hiérarchique ne devrait être que la méthode de dernier ressort à cause des problèmes latents qu'elle couve et qui peuvent éclater à l'improviste, c'est-à-dire au moment le plus critique.

Pour résoudre ce contentieux, il suffirait peut-être simplement de délimiter avec toute la rigueur possible l'attribution des responsabilités et des tâches.

Conclusion générale

Qu'elle soit de fondation récente, ce qui est le cas de **Very Net**, ou contrainte de s'agrandir, restructurer ou s'adapter aux nouvelles dimensions qu'impose son temps, sa localisation ou son activité, cela ne va qu'avec de potentiels germes de conflit. Peut-être bien qu'une certaine patience et une magnanimité pourraient tenir lieu provisoirement de culture d'entreprise.

Enfin, nous espérons que ce modeste travail soit poursuivi par d'autres afin d'apporter plus de clarté.

Liste

Bibliographique

La liste bibliographique:

Ouvrage :

- 1- ADELSON. B. Developing strategic alliances: A framework for collaborative negotiation design, Research in engineering design, London, 1999.
- 2- AUDEBERT Patrick, La négociation, Edition d'organisation, paris.1995.
- 3- BIRIEN Jean-Louis, Pratique des relations et négociation sociale, 3eme Édition Dunod, Paris, 2006.
- 4- BREARD Richard.et PASTOR Pierre, gestion des conflits, Ed. LIAISONS, Paris, 2002.
- 5- CARRY Christotophe, Sortir des conflits avec les autres, EYROLLES, Paris, 2004.
- 6- COMPERE Bernard, Régulation des conflits du travail, Edition d'organisation, Paris, 2002.
- 7- DE COSTER Michel, sociologie de travail et gestion des ressources humaines, 3eme édition, de BOECK, PARIS
- 8- DOLAN Shimon L et autres, psychologie de travail et de comportement organisationnels, 02 édition Gaétan Morin Canada, 2002.
- 9- JO HATCH Mary, théories des organisations, édition de BOECK université, paris, 2000.
- 10- GARBY Thierry, La gestion des conflits, ECONOMICA, Paris, 2004.
- 11- GHIGLIONE Rodolphe et MATALON Benjamin, les enquêtes sociologiques ,6emeédition Armad colin, Paris, 2008.
- 12- LASCoux Jean-Louis, pratique de la médiation, édition ESF, paris, 2001.
- 13- PRUITT Dean, Negotiation behavior, Edition Academic press, New York, 1981.

- 14- Stern Patrice, Mouton Jean, la boîte à outils de la négociation, édition, Dunod, Paris, 2010.
- 15- TOURAINE Alain, Crise et conflit : lutte étudiante, CORDES, sans lien d'éd, 1976.

Ouvrage de méthodologie :

- 1- ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Éditions, Casbah, Alger, 1996
- 2- DE BOISLANDELLE Henri, dictionnaire de gestion, édition, ECONOMICA, 1998.
- 3- DEPELTEAU François, la démarche d'une recherche en sciences humaines (de la question de départ à la communication des résultats), P.U. Laval, Québec, 2000.
- 4- GRAWITZ Madeleine, les méthodes des sciences sociales, Edition DALLOZ, PARIS, 2001.
- 5- GUIDERE Mathieu, Méthodologie de la recherche (guide de jeune chercheur en lettres, langues, sciences humaines et sociales), Édition Ellipses, Paris, 2004.
- 6- PERETZ Henri, Les méthodes en sociologie (l'observation), Éditions La découverte, Paris, 1998
- 7- QUIVY Rymond et autres, Manuel de recherche en sciences sociales, 2eme Édition Dunod, Paris, 1995.

Dictionnaire :

- 1- AKOUN André et autres, Le robert/ Seuil (Dictionnaire de sociologie), Édition MAME, Paris, 1999.
- 2- Henriette et CLIMAMA Roland, grand dictionnaire de la sociologie, 1ere édition Larousse Borda, Paris, 1991.

3- **Dictionnaire français**, 1ere édition Larousse Bordas, Paris, juillet 1997.

BLOCK

Site Internet :

1- <http://www.institut-numerique.org/chapitre-ii-le-conflit-50b75032c2b08>,
(le 14/05/2015).

Annexes

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie

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

Thème

Les conflits au travail

Cas pratique : S.A.R.L Very Net

Ce guide d'entretien entre dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle Master II en sociologie option : sociologie de travail et des ressources humaines afin de collecter des informations nécessaire à la réalisation de ce travail.

Nous vous prions de bien vouloir nous répondre à nos questions avec précision, tout en vous assurons l'anonymat pour un objectif scientifique

Année universitaire

2014-2015

Le Guide d'entretien

Données personnelles :

1-sexe

Masculin féminin

2- âge :

3- niveau d'instruction :

4-ancienneté :

5-diplôme :

Les origines provocatrices de conflits :

01-: Pourriez- vous nous spécifier quelques uns des conflits qui se sont présentés au sein de votre entreprise, et quels types en sont les plus courants?

02- quelles sont les principales sources provocatrices de conflits au sein de votre entreprise ?

03- les conflits induisent-ils des perturbations du processus de production ?

Les moyens utilisés pour faire face aux situations conflictuelles :

01- le dialogue est la première étape de résolution de chaque conflit. Esce que votre entreprise favorise la négociation ? Existe-t-il une possibilité de faire avec cette manière au sein de votre entreprise ?

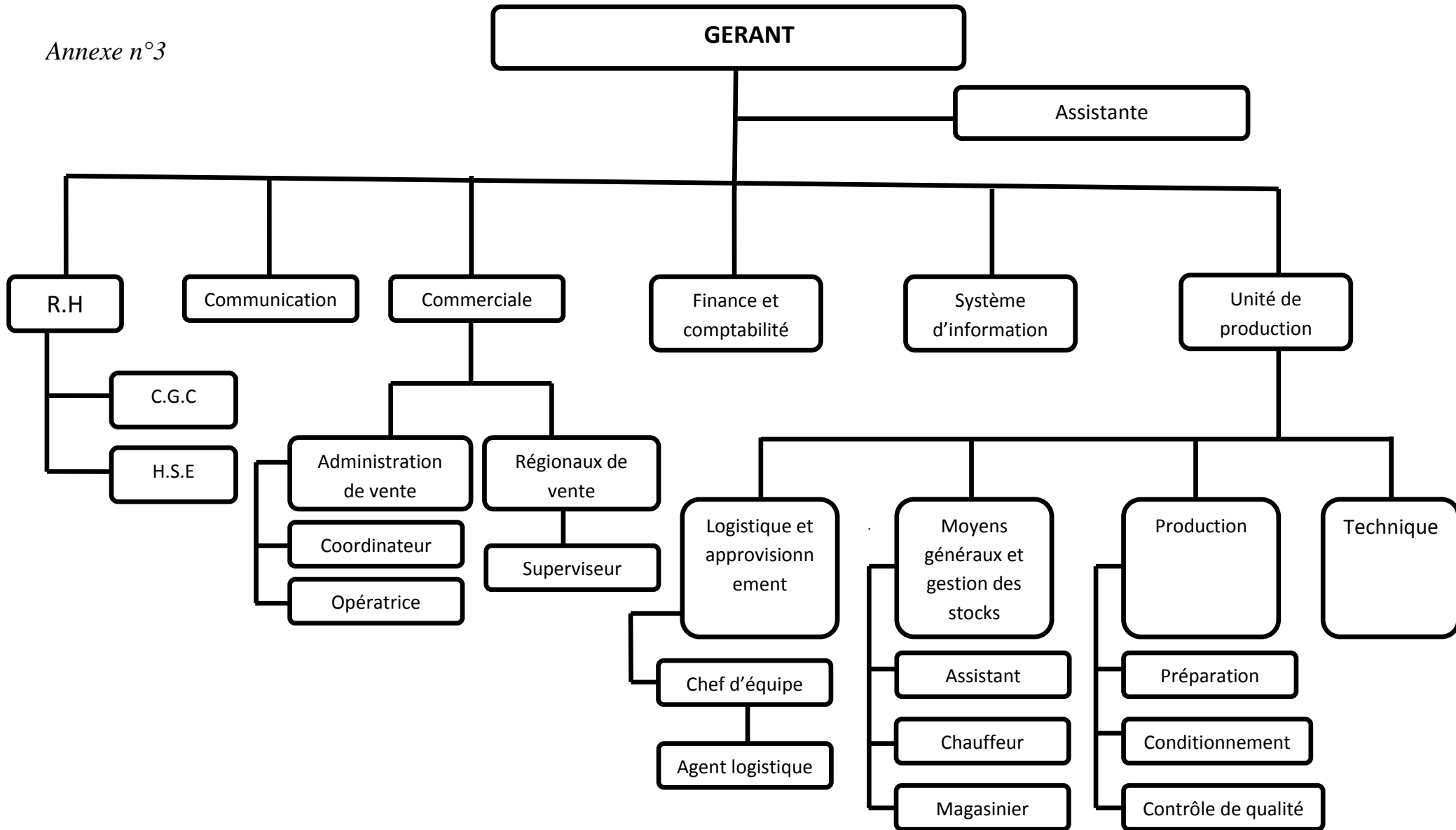
02- comment réussir une négociation ? Que faire lorsque les parties en présence n'ont pas envie de parvenir à un accord ?

03- À l'apparition d'un conflit, comment l'entreprise réagit-elle, quel est son premier plan d'action pour endiguer la tension ?

04- en optant pour une stratégie de résolution de situation conflictuelle, est-ce que votre entreprise parvient-elle à restaurer l'équilibre entre les parties concernées ?

05- comment les expériences vécues par votre entreprise dans la gestion des conflits vous ont-elles permis ultérieurement de faire face aux mouvements ?

06- quelle est la particularité de l'entreprise **S.A.R.L VERY NET** en matière de gestion des conflits ?



ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE S.A.R.L. VERY NET