

LES SOURCES DES CONFLITS AU SEIN DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE ; ENTRE THEORIE ET PRATIQUE

Moufida DJOUAHRA, Maitre-assistant A, Université d'Alger 3, Labo
Permanan, EHEC

Résumé

Nous essayons, à travers ce papier, d'analyser les sources et les causes des conflits au sein de l'Entreprise algérienne. Cette analyse se base sur les résultats de notre étude portée sur 1056 personnes travaillant dans différents types d'Entreprise en Algérie. L'analyse des résultats en fonction des caractéristiques générales des répondants nous semble très importante car elle nous permet, non seulement de connaître les principales sources des conflits au sein de l'Entreprise algérienne, mais aussi de distinguer les différents types de ces conflits.

Mots clés : Conflits, désaccord, relationnel, génération, sources de conflits, types de conflits

1- Introduction :

Dans une organisation, le mot conflit s'applique en général à tout blocage entre deux ou plusieurs protagonistes, affectant ainsi le mécanisme normal de prise de décision. : Lutte de pouvoir, intérêts, désaccords ... Mais ce conflit reste nécessaire pour l'avancement du travail car il permet de confronter les contradictions et de ce fait, trouver les meilleurs solutions.

Le mot 'conflit' vient du mot latin « conflictus » qui signifie choc, lutte et combat. Cependant les auteurs tels que Lalande et Sandra l'ont respectivement défini comme « *le rapport de deux pouvoirs ou principes dont les applications exigent dans un même objet de déterminations contradictoires* » ou encore comme « *la rencontre d'éléments, de sentiments contraires qui s'opposent* » (Florent Alima, 2012).

Selon Mathieu Poirot : « *Le conflit est en partie un système ; il est une interaction de personnes interdépendantes percevant une incompatibilité* » (Mathieu Poirot, 2014)

Selon Patrick Girukwayo, « *le mot conflit a deux acceptations ; La première vient du latin conflictus qui signifie choc. C'est la lutte, le combat. La deuxième acceptation signifie la rencontre de sentiments ou d'intérêts contraires qui s'opposent* » (Patrick Girukwayo, 2017).

Cependant et à partir de ces définitions on constate l'existence d'un point commun qui est la notion d'opposition et d'antagonisme. Le conflit est donc un affrontement entre des intérêts, des valeurs, des actes ou des procédures.

Ce modeste article vient répondre à cette problématique et pour ce faire, nous l'avons scindé en deux principales parties ; une présentant la revue de littérature en la matière et l'autre exposant les résultats de notre étude pratique.

2- Typologie et sources des conflits : Approche théorique

La typologie des conflits diffère d'un auteur à l'autre, certains les classifient selon leur nature, d'autres selon leur objet, leur localisation, les personnes impliquées ou encore selon le rang hiérarchique des acteurs du conflit. Quant aux appellations, y en a ceux qui disent « types », d'autres « causes » ou encore « sources », mais qui désignent tous les facteurs causant ou entraînant un conflit.

Nous tenons à mentionner, que dans notre recherche, nous optons pour le mot " typologie" afin de pouvoir regrouper plusieurs types, sources ou causes sous une même catégorie. Nous résumons en ce qui suit cette classification en 3 grandes catégories retenues (La nature, les personnes impliquées et l'orientation). Cette classification nous semble la plus simple et appropriée car elle regroupe l'ensemble des paramètres que nous pouvons croiser dans la majorité des organisations.

a. Typologie par nature :

Cette typologie, aussi appelée « **typologie selon l'objet** », peut porter sur les objectifs à atteindre, les idées ou les conceptions à mettre en œuvre, ou sur les émotions et les sentiments à partager (Bernard Compere, 2002). Cette catégorie concerne donc, les objectifs, les cognitions ou les émotions incompatibles qui peuvent opposer deux ou plusieurs acteurs. Nous distinguons en fait, Selon Cormier, deux sortes

de conflit par nature : le conflit cognitif et le conflit relationnel (Solange Cormier, 2011).

Le conflit cognitif porte directement sur l'objet du conflit. Il s'agit d'un affrontement d'idées. Il est bénéfique pour une équipe ou une organisation car il est souvent une occasion d'innovation et de développement. Alors que le **conflit relationnel** porte sur la relation entre les protagonistes et non pas sur l'objet. Le pouvoir et les émotions sont centraux dans ce type de conflit. Il est donc inutile d'intervenir sur l'objet de l'accrochage, car les protagonistes utilisent toutes les occasions possibles pour jouer et rejouer la dynamique du conflit.

Nous pouvons aussi distinguer, dans cette typologie, les conflits provenant des sources suivantes : relations, tâches et processus (Sid Ahmed Benrouane, 2010) et que nous expliquons ci-dessous :

➤ **Le conflit de relation** : il s'agit de clash de personnalité entre membres d'équipes. Ce type de conflits est le résultat de frictions personnelles, de tensions et parfois de mécontentement.

Selon Mathieu Poirot (Mathieu Poirot, 2014), certains antagonistes, après avoir eu de nombreux conflits de contenu (expliqués plus bas), s'enferment progressivement dans une spirale négative, où l'objectif se réduit à tenter de dominer l'autre en lui imposant son point de vue propre. Ils sont alors dans ce que nous appelons « conflit de relation ». À ce stade, les antagonistes restent en conflit, quel que soit le contenu. Lorsque l'irritation est à son comble, le premier réflexe est d'éviter la relation.

Le conflit est larvé et se régule tant que l'évitement reste possible. Si une interdépendance oblige la collaboration professionnelle, le second réflexe consiste à tenter de prendre le contrôle sur la relation. Les désaccords de contenu servent de justification pour instaurer un rapport de force. Si le conflit est asymétrique, rapidement un rapport effectif de domination s'installe. En cas de conflit symétrique, aucun des deux protagonistes ne réussit à prendre le dessus sur l'autre, ce qui conduit bien souvent à l'élargissement du conflit par des alliances externes dans l'objectif de faire pencher en sa faveur le rapport de force. Le conflit peut ainsi se propager au sein de l'organisation (Mathieu Poirot, 2014).

➤ Pour ce qui est du **conflit de tâches**, il s'agit, généralement, de désaccord sur le mérite d'une idée ou d'une approche. Ce genre de conflit peut être aussi le résultat de la présence d'une personne qui veut dominer le groupe.

Généralement, le conflit de tâche est moins difficile à gérer. Parfois, il présente un aspect positif pour l'équipe car il permet une diversité d'opinion qui force les membres à être créatifs et convaincants dans leurs arguments. C'est une forme de divergence qui est souhaitable dans les situations qui requiert l'innovation

➤ **Le conflit de processus**, quant à lui, s'agit de différents qui portent sur la façon de faire et d'agir. Ce type de conflit peut être le résultat d'un déséquilibre dans la charge du travail ou le choix des méthodes de travail. Il est négatif car il affecte les motivations des membres du groupe et contribue à la perte des énergies.

Nous pouvons regrouper ces deux dernières sources (tâches et processus), selon certains auteurs, sous « **le conflits de contenu** ». Le conflit de contenu est, en effet selon Mathieu Poirot, le conflit dû à une incompatibilité concernant le contenu du travail : les objectifs, la manière de travailler, les coûts (Mathieu Poirot, 2014)...il ne s'agit pas d'incompatibilité de personnalité (comme pour les conflits de relations) mais d'une difficulté à se mettre d'accord sur le travail. Dans cette situation relationnelle, la problématique centrale repose sur un sentiment de frustration qui empêche de préciser le désaccord.

b. Typologie par niveau :

Nous distinguons donc, pour cette classification, quatre types de conflits : intra-personnel, interpersonnel, intra-groupal et inter-groupal (Edouard Etsio et coll, 2005)

➤ **Les conflits intra personnels :**

Le conflit intra personnel a lieu à l'intérieur d'une même personne. Cette personne hésite donc entre deux alternatives et doute de l'efficacité d'un mode opératoire donné

➤ **Les conflits interpersonnels :**

Le conflit interpersonnel oppose deux individus qui ne partagent pas le même point de vue sur la méthode, les objectifs ou les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre

➤ **Les conflits intra groupaux :**

Ce type de conflit met aux prises des individus au sein d'un même groupe lorsqu'ils ont des objectifs opposés sur, par exemple, la manière de produire ou de distribuer des biens.

➤ **Les conflits inter groupaux :**

Ces conflits opposent des groupes de personnes dont les logiques ou finalités ne se superposent pas ou sont concurrentielles.

Nous soulignons que nous pouvons parler aussi, dans cette catégorie, de conflits collectifs où un groupe de travailleurs est opposé à la direction de l'Entreprise. Mais nous nous n'intéressons pas à cette catégorie dans cet article, ce qui nous importe sont les conflits individuels qui peuvent naître entre les personnes ou les groupes au sein de l'Entreprise.

c. Typologie par orientation :

Autrement appelée, la **typologie par niveau hiérarchique** ou de **position** ; Cette typologie n'existe que si il y antagonisme entre plusieurs individus d'une même organisation. Le conflit là, peut être **latéral** (horizontal) ou **vertical** (hiérarchique).

Le conflit est dit latéral lorsque les acteurs impliqués ont le même statut ou sont au même niveau de responsabilité.

Pour ce qui est du conflit vertical, il oppose généralement un supérieur à son ou ses subordonnés (subalternes).

Enfin, Il est essentiel de distinguer le conflit perçu du conflit ressenti. La personne qui ressent le conflit éprouve une tension désagréable qui la pousse à agir afin de se sentir soulagée » (J.R .Schermerhormet coll, 2006).

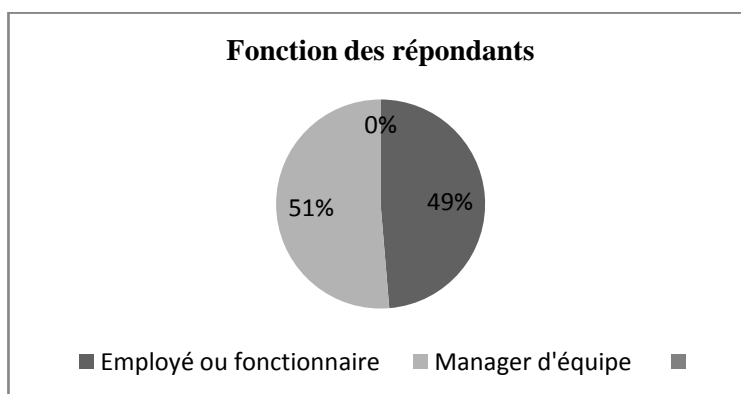
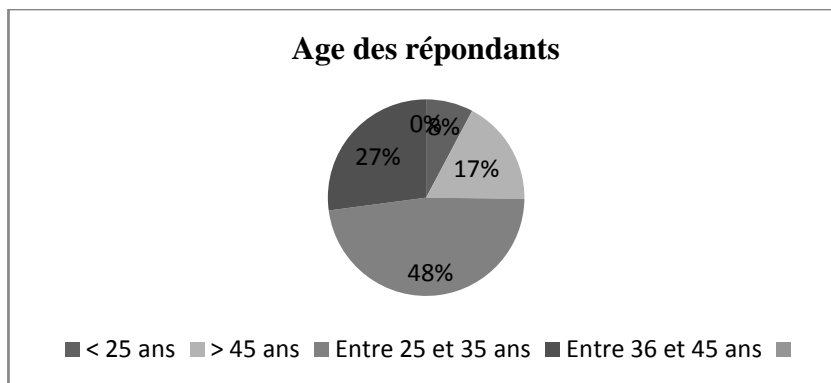
3- Réalité des sources des conflits au sein de l'Entreprise algérienne ; Approche pratique

Nous présentons, dans cette partie, la réalité de cette typologie et des sources développées dans la partie théorique, ci-dessus, et ce, au sein de l'Entreprise algérienne, en analysant les résultats de notre étude pratique.

a. Présentation de la méthodologie d'analyse :

Pour notre étude pratique, nous avons eu recours à un questionnaire en ligne. Le nombre de répondants retenus après traitement est de 1056 personnes réparties entre 860 hommes et 196 femmes. Nous présentons également, ci-dessous, quelques caractéristiques de ces répondants afin de mieux interpréter les résultats obtenus.

➤ Age et fonction des répondants :



Nous remarquons que les répondants se répartissent à parts presque égales entre managers et simples employés à raison de 51% managers et 49% employés. Nous considérons que les réponses de ces derniers

représentent bien les managers et employés algériens en l'absence de statistiques claires sur ce sujet. Nous tenons, en fait, à souligner que nous désignons par manager d'équipe, dans notre étude ; toute personne ayant sous sa responsabilité au moins 2 employés, quelle que soit sa catégorie socioprofessionnelle ; chef de service, chef de projet, responsable, directeur.... Et par employé ; tout employé ou fonctionnaire n'ayant aucun subordonné sous sa responsabilité.

Pour plus de précisions sur nos répondants, nous présentons, ci-dessous, une analyse croisée de la fonction de nos répondants en fonction de leur genre et du type d'Entreprise

Fonction en fonction du genre			Type de votre Entreprise	
Fonction	Femme	Homme	Type d'Entreprise	Nombre
Employé	74	440	Entreprise mixte	110
Manager d'équipe	122	420	Entreprise privée	396
			Entreprise publique	414
			Fonction publique	136

Nous constatons donc que la majorité des répondants proviennent du secteur public et privé.

b. Analyse de l'existence des conflits :

Nous considérons, dans notre recherche, qu'il y a conflit, si : 2 ou plusieurs employés sont en contradiction, ne peuvent plus travailler ensemble, se considèrent comme des ennemis ou quelqu'un empêche l'autre de travailler librement.

Pour pouvoir analyser la réalité de cette existence de conflits au sein de l'Entreprise algérienne, nous avons posé la question suivante : **«Vous êtes-vous déjà retrouvés (impliqué ou témoin) dans une situation conflictuelle ? »**. Les réponses ont été comme suit :

Existence de conflit	
	Nombre
Non	68
Oui	988

En fonction du genre		
	Femme	Homme
Non	8	60
Oui	188	800

Nous constatons que la majorité écrasante des répondants (93,56 %) a vécu ou a été témoin d'un conflit au sein de l'Entreprise où elle exerce. L'analyse croisée en fonction du genre indique que 93,02 % des hommes et 95,92 % des femmes ont répondu « Oui ». Cela veut dire que les conflits sont omniprésents dans la majorité des Entreprises algériennes quel que soit le sexe des ressources humaines.

Pour plus de précision sur l'existence des conflits, nous avons aussi opté pour une autre analyse croisée en fonction du type d'Entreprise. Les résultats se présentent comme suit :

L'existence de conflits en fonction du type d'Entreprise		
Type d'Entreprise	Non	Oui
Entreprise mixte		110
Entreprise privée	22	374
Entreprise publique	46	368
Fonction publique		136

Suite aux résultats de ce tableau, nous pouvons dire que le conflit est présent dans toutes les Entreprises algériennes quel que soit son type. Mais ce qui attire notre attention est le fait que tous les répondants des secteurs mixte et fonction publique ont répondu « Oui » alors que, pour les autres secteurs, il y a, quand même, une minorité qui a répondu « Non » (5,55% du secteur privé et 11,11% du secteur publique). Cela ne veut pas dire, que tous les employés du secteur mixte et de la

fonction publique vivent forcément des conflits. Mais veut plutôt dire (à notre avis bien sûr) que les répondants de notre étude ont tous vécu un conflit, soit en étant impliqué ou juste témoin et que les personnes non concernées par les conflits n'ont pas croisé notre questionnaire.

c. Analyse des sources des conflits :

Pour connaître la réalité de la typologie et des sources de conflits au sein de l'Entreprise algérienne, nous avons posé la question suivante : « **Quelles étaient les principales sources ou causes de ce conflit** ». Notons que cette question a été destinée uniquement aux personnes ayant répondu « Oui » à la question précédente (existence de conflits au sein de leur Entreprise)

Les sources des conflits	
Source	Nombre
Caractère dominant d'un membre	418
Conditions de travail	224
Culture différente	124
Désaccord au niveau des tâches (mal répartition...)	496
Différence de priorités	250
Divergence d'idées, d'intérêts ou d'opinions	522
Génération différente	158
Lutte de pouvoir	307
Manque d'informations et de communication (instructions, consignes non claires...)	368
Méthodes de travail	462
Relations personnelles	272
Responsabilités mal définies	469

Nous remarquons que le total des réponses est supérieur au total des répondants réels car plusieurs personnes ont choisi plusieurs sources à la fois ; par exemple, 40 personnes ont choisi 3 sources en même temps, 20 ont choisi 4...cela peut être expliqué par le fait que ces personnes ont vécu plusieurs conflits ou que leurs conflits avaient plusieurs sources.

Nous allons essayer d'analyser, en ce qui suit, ces sources en fonction de certaines informations générales des répondants (celles que nous jugeons les plus significatives)

Pour les Entreprises mixtes, les responsabilités mal définies sont la source n°1 des conflits. Les divergences d'intérêt, d'idées et les méthodes de travail sont parmi les sources les plus importantes dans les Entreprises privées et publiques. La lutte de pouvoir règne dans le secteur de la fonction publique, contrairement aux Entreprises mixtes où cette dernière reste moins importante. Nous remarquons aussi que, dans tous les secteurs, la divergence de culture et de génération n'est pas très importante par rapport aux autres sources génératrices de conflits au sein des Entreprises algériennes. Nous pensons, en fait, que ces critères restent tout de même très importants car c'est cette divergence de culture ou de génération qui nous pousse à penser et/ou agir et réagir différemment des autres. Et donc ce sont ces mêmes sources qui peuvent provoquer les autres sources (divergence d'idées, d'intérêts, de méthode de travail....)

❖ Sources de conflits en fonction de la fonction

Source	Employé	Manager d'équipe
Caractère dominant d'un membre	190	228
Conditions de travail	98	126
Culture différente	62	62
Désaccord au niveau des tâches (mal répartition...)	208	288
Différence de priorités	110	140

Source	Employé	Manager d'équipe
Divergence d'idées, d'intérêts ou d'opinions	218	304
Génération différente	108	50
Lutte de pouvoir	155	152
Manque d'informations et de communication (instructions, consignes non claires...)	190	178
Méthodes de travail	210	252
Relations personnelles	98	174
Responsabilités mal définies	247	222

Nous remarquons, suite à ce tableau, que l'importance des sources reste pareille quel que soit la fonction du répondant. Les sources pouvant provoquer des conflits chez un manager sont presque les mêmes que chez un simple employé selon la perception des répondants.

Pour la lutte de pouvoir, par exemple, cette source oppose généralement deux personnes de même rang hiérarchique suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre. Là on parle donc de conflits symétriques et/ ou asymétrique, que nous avons déjà développés dans la partie théorique

4-Conclusion :

L'individu peut, en effet, se trouver impliqué dans un conflit en raison de l'une ou l'autre de ces 3 principales catégories :

➤ **Les sources organisationnelles :** Une Mauvaise répartition des tâches et ambiguïté du rôle assigné, non clarté des méthodes et procédures de travail, dysfonctionnement lié à la coordination et la participation aux décisions, dysfonctionnement dû au manque d'information et de communication ...

Bibliographie :

- Florent Alimat ; <https://fr.slideshare.net/alimaflorent/les-conflits-en-entreprises>, le 24/02/2016 à 23 :42 ;
- Matthieu Poirot ; les situations difficiles au travail « gestion des risques psychosociaux », Elsevier Masson, Cedex, 2014, p95
- Patrick Girukwayo ; « Management Organisationnel : Gestion des conflits au sein de l'Entreprise, comment faire en tant que Manager ? », publié sur Overblog, le 18/10/2016
- Jean-Luc GALIZIA, *La gestion des conflits dans l'entreprise*, Mémoire réalisé pour l'obtention du Diplôme Universitaire Supérieur de Gestion des Entreprises, 2001, p.12
- Bernard Compere ; Régulation des conflits du travail, cas pratiques pour DRH, éditions d'organisation, Paris, 2002, p 100
- Solange Cormier ; Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail, Presse de l'université du Québec, canada, 2011, p14-20
- Sid Ahmed Benrouane : le management des ressources humaines, office des publications universitaires, 2010, p197-198
- Matthieu Poirot ; les situations difficiles au travail « gestion des risques psychosociaux », Elsevier Masson, Cedex, 2014, p98
- Sid Ahmed Benrouane : le management des ressources humaines, office des publications universitaires, 2010, p197
- Solange Cormier ; Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail, Presse de l'université du Québec, canada, 2011, p 10
- Matthieu Poirot ; les situations difficiles au travail « gestion des risques psychosociaux », Elsevier Masson, Cedex, 2014, p97
- Edouard Etsio et coll ; Le manager et ses coéquipiers face aux conflits : Etude de cas et réflexion théorique, l'Harmattan, Paris, 2005, p88
- Matthieu Poirot ; les situations difficiles au travail « gestion des risques psychosociaux », Elsevier Masson, Cedex, 2014, p95
- J.R .Schermerhorn, J.G. Hunt. R.N.Osborn, C.D. Billy, *Comportement humain et organisation*, ERPI, 2006,P42