



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

**MBA- Gestion des Ressources
Humaines**

(MBA/ GRH)

Promotion (2018-2019)

Mémoire de fin d'études

**GESTION DES CONFLITS EN MILIEU
PROFESSIONNEL: CAS DE GAMBIA
INTERNATIONAL AIRLINES (GIA)**

Présenté par:

M. Diday M. SAWANEH

Dirigé par :

Dr. Amadou Yaya SARR

Enseignant associé au CESAG

Octobre 2019

DEDICACE

Je dédie ce présent mémoire à mes chers parents, ma chère épouse et nos enfants pour leurs prières et soutiens moraux durant le long de mon parcours scolaire au CESAG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je tiens vivement à remercier tous ceux, qui de près, ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire. Je m'adresse particulièrement:

- ✚ Au Dr. Amadou Yaya **SARR**, Directeur de Mémoire, qui a cru en moi et accepté de m'accompagner durant toute cette épreuve ;
- ✚ Au Dr. Lassana **TIOTE**, enseignant permanent au CESAG pour ses multiples conseils dans la rédaction du mémoire ;
- ✚ Aux amis Bérenger **BICABA**, et Constantin **COULIBALY**, tous étudiants du CESAG, respectivement au programme de DESCOGEF (promotion 2017-2018) et MBA-GRH (2018-2019), pour leurs appuis techniques dans la réflexion sur le thème de recherche ;
- ✚ A M. Lamin **CHAM**, Directeur Général de la compagnie aérienne Gambia International Airlines (GIA) et son Directeur des Ressources humaines M. Abdoulie **TRAWALLY** ainsi que l'ensemble de ses collaborateurs pour m'avoir permis de suivre ce programme au CESAG ;
- ✚ Au Dr. Morro **TOURAY** pour les multiples documents mis à ma disposition pour réaliser ce mémoire ;
- ✚ Aux dames Bintou **NJIE-SY** et Binta **DAFFEH-SANYANG** ainsi qu'à mademoiselle Isha Hamid **SAHO** pour leurs contributions technologiques, sans quoi la réalisation de cet ouvrage, sera difficile.

Mes remerciements vont également à l'endroit de tous ceux qui m'ont été d'un soutien moral durant mon séjour dans la capitale sénégalaise. Je pense, particulièrement :

- ✚ A mon ami intime M. Bubacarr **JAITEH** pour avoir assister ma famille durant mon absence.
- ✚ Aux amis sénégalais Ensa **KAMBI** et Cheikh **SADIO** qui ont facilité mon intégration dans cette ville.
- ✚ A la famille G10 (nom de baptême de la promotion MBA/GRH 2018-2019 du CESAG) pour la convivialité entretenue durant toute l'année scolaire.

Encore une fois, je dis merci à vous tous!

TABLEAUX ET GRAPHIQUES

TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition du personnel par département au 31/12/2018	32
Tableau 2 : Répartition de l'échantillon en fonction de l'ancienneté	35
Tableau 3 : Témoignage sur des cas de conflit	36
Tableau 4: Typologie des conflits dans la compagnie GIA	37
Tableau 5 : Appréciation du climat social dans la compagnie GIA.....	39
Tableau 6: Méthodes de gestion des conflits dans la compagnie GIA.....	40
Tableau 7: Récurrence des conflits dans la compagnie GIA	41
Tableau 8: Degré de satisfaction de la gestion des conflits dans la compagnie GIA.....	42

GRAPHIQUES

Graphique 1: Répartition de l'échantillon en fonction de l'ancienneté.	35
Graphique 2: Témoignage sur des cas de conflit.....	37
Graphique 3 : Typologie des conflits dans la compagnie GIA	38
Graphique 4: Appréciation du climat social dans la compagnie GIA.....	39
Graphique 5 : Méthodes de gestion des conflits dans la compagnie GIA	40
Graphique 6 : Récurrence des conflits dans la compagnie GIA	41
Graphique 7 : Degré de satisfaction de la gestion des conflits dans la compagnie GIA.....	43

SIGLES ET ABBREVIATIONS

BJL	Banjul
BOAC	British Overseas Airways Company
CRR	Central River Region
DRH	Direction/ Directeur des Ressources Humaines
EIF	Enhanced Integrated Framework
FRT-in-	Fret-in
FRT-out	Fret-out
GA	Gambia Airways
GAMTEL	Gambia Telecommunications
GDS	Global Distribution System
GIA	Gambia International Airlines
GMD	Gambian Dalasi
GNTHA	Gambia National Travel and Hajj Agency
GSA	General Sales Agent
IATA	International Air Transport Association
ISO	International Standard Organization
KMC	Knifing Municipal Council
LRR	Lower River Region
MLS-IN	Mails-In
MLS-OUT	Mails-out
NIU	National Implementation Unit
NBR	North Bank Region
SARL	Société Anonyme a Responsabilité Limitée
SAS	Scandinavian Airline Systems
URR	Upper River Region
WCR	West Coast Region

SOMMAIRE

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
TABLEAUX ET GRAPHIQUES	III
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	IV
SOMMAIRE.....	V
INTRODUCTION GENERALE:.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	6
Chapitre 1: Revue de littérature.....	8
I. Cadre conceptuel.....	8
II. Approches du concept de conflit.....	16
Chapitre II: Gestion des conflits dans une organisation et méthodologie de recherche .20	
I. Gestion des conflits dans une organisation.....	20
II. Cadre méthodologique.....	25
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	29
Chapitre I: Présentation du cadre physique de l'étude.....	31
I. Présentation de Gambia International Airlines Ltd (GIA).....	31
II. Les activités principales de GIA.....	33
Chapitre II : Présentation des résultats, analyse et recommandations.....	35
I. Présentation des résultats et analyse des données.....	35
II. Discussions et recommandations	44
CONCLUSION	49
BIBLIOGRAPHIE.....	51
TABLE DES MATIERES.....	54
ANNEXES	57

INTRODUCTION GENERALE:

Contexte et justification:

Tout ordre social est relatif à un désordre, au moins latent qui, à des circonstances données, peut menacer la cohésion sociale. Le jeu des dissensions se traduit par la volonté des uns d'imposer leurs vues aux autres, par la persuasion, par la domination ou par d'autres moyens. Il s'ensuit que le heurt des intérêts et des aspirations divergentes développent un rapport de forces. L'expérience humaine et l'histoire confirment, depuis toujours, la présence dans les sociétés de forces qui rivalisent entre elles. Parfois, elles se neutralisent, parfois les unes réussissent à contrôler et à gouverner les autres. Aussi, l'ordre social est en permanence tirillé par les forces qui cherchent les unes à le stabiliser, l'organiser ou le structurer et les autres à le déstabiliser, le désorganiser ou le déstructurer, sous prétexte d'instaurer un ordre considéré comme meilleur.

L'organisation constitue un exemple parfait de la société. En effet, elle regroupe en son sein, des personnes de plusieurs origines, cultures, croyances religieuses et d'affiliations politiques pour réaliser un but commun. Cependant, tous n'ont pas les mêmes attentes et les mêmes intérêts. Chaque membre de l'organisation va agir en fonction de ses intérêts qui, souvent, peuvent être contraires à l'intérêt général ou celui de l'organisation. Ce qui conduit souvent à des dissensions entre certains membres ou d'avec l'administration. Ainsi, les conflits peuvent survenir entre des individus (conflits interpersonnels), entre un individu et un groupe (conflit collectif) ou découler même du fonctionnement de l'entreprise (conflit fonctionnel).

C'est donc dire que le conflit est inévitable en milieu professionnel et ses conséquences peuvent être nuisibles pour le fonctionnement de l'organisation (baisse de productivité, turn over, violence, litiges et les coûts cachés associés).

Il convient donc, pour chaque organisation, de mettre en place des bonnes pratiques de gestion des conflits pour encourager l'existence et le maintien d'un climat propice au travail. C'est ce qui a motivé le choix de notre thème sur: “ **La gestion des conflits en milieu professionnel: Cas de Gambia International Airlines (GIA)**”.

Au sens commun, le conflit est défini par la “rencontre d’éléments, de sentiments contraires ou qui s’opposent” (Petit Robert); le “Choc de gens qui en viennent aux mains” (Littré) ; les “Actions, idées, intérêts ou personnes opposés ou en compétition” (Encyclopédie Britannica).

Pour **Christophe carré**, « le conflit peut se définir comme un résultat de la confrontation de comportement, de motivation, de besoin, d’intérêt d’opinion ou de valeur antagoniste, il met en présence deux ou plusieurs individus, rassemblés ou non dans un système collectif, et constitue un symptôme qui signale une perturbation, un brouillage dans les relations avec le monde extérieure et les autres»¹

Pour **Alain Touraine** le conflit est un élément permanent de vécu de toute organisation. Il peut être défini comme « l’existence de relations antagonistes entre deux ou plusieurs unités d’action dont l’une au moins tend à dominer le champ sociale de leur rapport»².

La définition de **March et Simon** reste la plus simple et la plus communément admise. Pour ces auteurs, “il y a conflit lorsqu’une décision ne peut être prise par les procédures habituelles”

Pour notre part, un conflit est un phénomène de désaccord, entre des personnes ayant des idées, des valeurs, des objectifs ou des intérêts personnels divergents... etc. Il est omnipotent et incarne les caractéristiques générales des organismes vivants.

Problématique de l’étude:

La compagnie Gambia International Airlines (GIA), comme toute organisation d’aviation civile, regroupe en son sein des employés de diverses origines avec des différences d’âges et de niveau d’instruction. Ces derniers sont amenés à travailler ensemble pour réaliser les objectifs fixés par cette organisation. Cela suppose un

¹ CARRE Christophe. **Sortir des conflits avec les autres**, édition EYROLLES, paris, 2015, p 15

² MARTORY Bernard et DANIEL Crozet. **Gestion des ressources humaine**, 6eme édition, DUNOD, paris, 2005, p 205

bon climat social au sein de la structure. Selon Christine Marsan(2007):
“Travailler ensemble, c’est se frotter à la différence des autres”³.

Malheureusement, le constat est tout autre dans cette compagnie aérienne qui a du mal à se faire chemin dans cet environnement concurrentiel. Avec une récurrence de conflit aux formes diverses, l’organisation a du mal à s’en remettre. Autrement dit, nous ne comprenons pas pourquoi une grande organisation comme la GIA n’arrive pas à mettre en place un système qui puisse mettre fin aux conflits internes, car les pratiques existantes ne semblent pas efficaces.

Malgré les efforts des dirigeants dans la résolution de ces conflits, le phénomène persiste et réduit l’espoir des salariés à travailler dans un climat adéquat.

Nous nous sommes posé la question suivante:

Quelles sont les pratiques de gestion des conflits adoptées par la compagnie GIA pour résorber les cas de conflits?

Autrement dit,

- Quels sont les dispositions juridiques adoptées par GIA pour gérer les conflits?
- Quels sont les moyens utilisés dans la gestion de ces conflits?
- Comment GIA prévient-elle les situations conflictuelles en son sein?

Pour répondre à ces interrogations, nous avons formulé une hypothèse principale et des hypothèses secondaires:

L’hypothèse principale est que la pratique de gestion des conflits adoptée par GIA n’est pas adaptée à son contexte.

Hypothèse 1: N’existe-t-il pas d’outils appropriés de gestion des conflits au sein de GIA ?

Hypothèse 2: les outils de gestion des conflits ne sont pas utilisés de façon efficiente.

³ www.journaldunet.com/management/dossiers/050376conflit/marsan.shtm, 15 avril 2019

La réponse à ces hypothèses va jaloner le long de cet ouvrage pour établir la réalité du terrain.

Objectifs de l'étude

Le but de cette recherche est d'investiguer sur les pratiques de gestion des conflits dans la compagnie GIA.

De façon spécifique, il s'agit pour nous:

- de présenter les pratiques de gestion des conflits de la compagnie,
- d'analyser ces pratiques et en déduire les insuffisances,
- de formuler des recommandations allant dans le sens à améliorer la gestion des conflits dans la compagnie.

Intérêt de l'étude

La présente étude présente des intérêts pour plusieurs acteurs:

Pour le CESAG: La présente étude permettra d'enrichir la documentation de la structure dans le domaine de la gestion des ressources humaines en général et en gestion des conflits en particulier. Elle permettra de mettre à la disposition des futurs étudiants, une esquisse de réflexion sur des méthodes et des techniques de résolution des conflits en milieu professionnel.

Pour la compagnie GIA: l'étude permettra, sans doute, de donner des pistes de solutions dans la résolution des conflits internes. Elle permettra d'analyser les pratiques actuelles de gestion des conflits et à travers les avis des uns et des autres, nous pourrons identifier les sources de ces conflits et proposer une démarche structurelle de gestion à partir des outils modernes de gestion des conflits. Certes, nous ne pourrons pas, à partir de cette étude, remédier définitivement à la question, mais nous osons croire que la direction puisse s'en approprier et approfondir la réflexion.

Au plan personnel: Cette étude, bien qu'elle soit une exigence académique, est une obligation morale. En effet, étant membre de cette organisation et ayant vécu au quotidien cette situation, nous avons jugé nécessaire de porter une réflexion sur le sujet afin de contribuer à améliorer le climat social dans l'organisation.

Choix de la population d'étude et de collecte des données

Notre étude sur la gestion des conflits en milieu professionnel vise l'ensemble des travailleurs de l'organisation. Elle concerne aussi bien les membres dirigeants de l'organisation, que le personnel non cadre. L'objectif est de disposer l'avis de chacun, à des positions hiérarchiques différentes, pour obtenir une appréciation variée du phénomène.

La méthodologie adoptée est celle des sondages ou échantillonnage qui a consisté à interroger une partie de la population étudiée sur la question. Pour mobiliser les données, nous avons mené une étude documentaire, et élaboré un questionnaire à l'attention de notre cible. Nous avons également administré un guide d'entretien auprès des responsables de la structure pour approfondir les résultats du questionnaire.

A partir de cette méthodologie, nous avons pu rédiger notre document dont la structuration est la suivante:

- Dans la première partie, nous aborderons la revue de la littérature (**chapitre I**) et une présentation globale de la gestion des conflits en milieu professionnel et du cadre méthodologique (**chapitre II**).
- Dans la seconde, nous aurons à aborder le cadre physique de l'étude (**chapitre I**) et procéder à la présentation des résultats et leurs analyses ainsi que les recommandations (**chapitre II**).



Première Partie : Cadre Théorique

Les recherches en gestion ont généralement pour objectif, de décrire, de comprendre, d'expliquer ou de prédire des phénomènes liés aux organisations. Une recherche en gestion ne devrait pas se focaliser sur un seul domaine ou discipline, mais plutôt sur différentes idées et concepts existants en interaction avec la problématique de recherche [Coughlan & Brady (1995)]. En effet, la présente partie permet de donner un sens bien précis aux concepts utilisés et assure une lisibilité du thème tout en permettant une articulation entre les différentes parties, de manière à faire du travail, un ensemble cohérent, permettant ainsi une interprétation pertinente des données recueillies. C'est dans ce sens que nous avons jugé nécessaire de clarifier les principaux concepts autour desquels gravitera notre étude.

Dans le premier chapitre, nous ferons une revue de la littérature en rapport avec notre recherche ; puis, dans le second chapitre, il sera question de traiter la gestion des conflits dans une organisation et de décrire la méthodologie de recherche adoptée dans le cadre de la présente recherche que nous avons menée au sein de la GIA.

Chapitre 1: Revue de littérature

Ce premier chapitre décrit les concepts, modèles, théories, déjà proposés par d'autres chercheurs sur les problématiques des conflits internes et assimilés dans les organisations.

Dans ce sens, nous présenterons dans un premier temps, le cadre conceptuel de l'étude et dans un second, l'approche du conflit par différents auteurs.

I. Cadre conceptuel

La littérature portant sur le management des organisations est en pleine expansion”⁴ Crozier et al (1970): Il s'agit ici de présenter les différentes définitions au concept de conflit et des typologies de conflits avant d'aborder les sources de ces conflits et leurs conséquences.

1.1. Définition et typologie du conflit

Afin de mieux comprendre notre sujet de recherche, nous allons, dans un premier temps, donner quelques notions sur le conflit à travers les points de vue des auteurs de recherche. Dans un second temps, identifier les types de conflits qui existent afin de spécifier le type de conflit qui fera l'objet de notre étude.

1.1.1. Définition du conflit

Le conflit, du fait de la multiplicité de ses formes regorge plusieurs définitions. **Thomas** (1992) estime qu'il n'y a pas de consensus dans la littérature sur une définition précise de ce phénomène.

D'un côté, certains chercheurs adoptent une définition restrictive du conflit.

Selon **Deutsch** (1973): “les conflits existent si des incompatibilités dans les activités surviennent”⁵. Pour lui, une activité incompatible avec une autre n'est pas de nature à favoriser l'essor de son exécution qui la rend moins efficace.

Pour **Tjosvold** (1986) : “ Un conflit représente une incompatibilité d'activités”⁶.

⁴ <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-zone-4-page-35.htm>

⁵ Deutsch, D.J. (1973). The resolution of conflict. New Haven,CT: Yale University Press

⁶ Tjosvold, D. (1986). Working together to get things done: managing for organizational

Rahim (2002) adhère à la même conception que les deux précédents auteurs et définit le conflit comme: “un processus interactif se manifestant en incompatibilité ou en désaccord entre ou à l'intérieur d'une entité sociale”⁷.

D'un autre côté, certains auteurs adoptent des définitions plus larges. Ces derniers perçoivent le conflit comme un processus et non pas seulement comme une conséquence, un résultat ou une action.

Pondy (1967) juge le conflit comme une progression complexe et qui survient entre deux ou plusieurs individus et qui s'étale par épisode. Chaque épisode est composé de cinq phases:(1-conflit latent, 2-conflit perçu, 3-conflit émotionnel, 4-comportements conflictuels et 5-conséquences du conflit).

Charline Licette (2007) quant à elle, estime qu'un conflit en milieu de travail se produit suivant quatre phases: la phase des divergences, celle des tensions, celle de blocage et finalement la phase ouverte de conflit.

La définition de **Thomas** (1992) semble être plus complète. Pour lui, le conflit est: «un processus qui commence quand un individu ou un groupe perçoit des différences entre ce que la personne et un individu ou le groupe perçoivent et que cette différence est importante pour les parties»⁸.

La théorie d'agence développée par Jensen et Meckling(1976) a conduit ceux-ci à trancher sans équivoque que, tout conflit a un caractère d'intérêt et, est donc vu comme un contrat partagé par plusieurs intervenants ayant des intérêts divergents. En effet, la relation d'agence est une relation entre un principal et un agent, donc toute relation entre deux individus dans laquelle la situation de l'un (principal) dépend de l'action de l'autre (l'agent). Dans la théorie de l'agence, l'entreprise n'a pas d'existence indépendante, elle n'est pas considérée comme un individu ayant des motifs d'agir. Elle se compose d'un ensemble d'individus qui ont des relations contractuelles. Les organisations sont des nœuds de contrats entre un principal et l'agent auquel il confie la gestion de ses biens. La théorie de l'agence s'intéresse donc principalement au système de relations contractuelles qui unissent les individus au sein d'une même entreprise. Or toute relation contractuelle risque

⁷ Rahim, M.A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*. 13(3),206-236

⁸ Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. Dans M.D.

de subir des problèmes lorsque les intérêts entre les deux parties divergent, lorsqu'il y a information imparfaite et asymétrie d'information. Dans une relation d'agence, il arrive fréquemment que le principal et l'agent n'aient pas les mêmes intérêts et que l'agent en sache plus sur la tâche à accomplir que le principal (sélection adverse). Par conséquent, cela aboutit souvent à des conflits divers.

1.1.2. La typologie des conflits

La théorie de l'agence reprend l'hypothèse de la rationalité limitée et suppose que chaque partie cherche à minimiser son utilité. Les individus ont des capacités cognitives limitées de sorte qu'ils ont tendance à prendre des décisions satisfaisantes, plutôt que des décisions optimales. Par ailleurs, les individus agissent dans le but de satisfaire leurs intérêts (hasard moral). Ce faisant, la relation d'agence est problématique vu l'incomplétude des contrats. En effet, toute relation contractuelle risque de subir des problèmes lorsque les intérêts entre les deux parties divergent, en cas d'information imparfaite ou asymétrie d'information.

Selon le modèle de **Pondy** (1967), les intérêts entre les deux parties divergentes peut être qualifiés comme conflits de types suivants :

➤ **Le conflit cognitif:**

C'est le type de conflit qui révèle un différend entre les individus travaillant ensemble et causé par le contenu de travail à exécuter. Cela voudrait dire que tout contenu de travail doit spécifier le personnel qui s'occupera de son exécution. En effet, la clarté dispense l'ambiguïté.

➤ **Le conflit relationnel:**

C'est une forme de conflit qui s'adresse à la défense de l'identité personnelle ou professionnelle des individus résultant d'un antagonisme profond entre les acteurs. En d'autres termes, c'est un affrontement entre les collaborateurs généralement causé par une situation relationnelle donnée. Par exemple, le désir de dominer sur les autres, la possession de pouvoir, la défense identitaire, l'un ou l'autre.

➤ **Le conflit d'intérêt**

Dans ce type de conflit, l'enjeu est limité à un seul avantage qui ne peut facilement être partagé de façon équitable entre les opposants. C'est l'exemple d'un poste de responsabilité convoité par des collaborateurs d'un niveau hiérarchique inférieur.

➤ **Le Conflit intra personnel**

C'est un conflit qui se trouve à l'intérieur d'une personne. Il est décrit aussi comme un conflit d'intérêt. Il survient lorsque, dans l'esprit humain, des intérêts égaux en importance se sont opposés, des motivations, des besoins s'entrechoquent.

➤ **Le conflit constructif**

C'est une forme de conflit dont les résultats de sa gestion renforcent le fonctionnement organisationnel tout en améliorant les relations sociales et évitent les futurs conflits pareils.

➤ **Le conflit destructif**

C'est un conflit dont les retombées sont négatives pour les individus et l'organisation. Il entrave le progrès de l'organisation. Tout manager des ressources humaines doit l'éliminer ou même le prévenir dans le futur car il diminue la productivité d'une manière dégradante. C'est une source potentielle de dysfonctionnement organisationnel.

➤ **Le conflit de générations**

Il revêt une mixité des anciens et des nouveaux salariés qui se trouvent travaillant ensemble dans une même organisation. C'est un conflit caractérisé par une rivalité et un repoussement du fait que les acteurs n'engrangent pas les mêmes expériences professionnelles.

➤ **Le conflit latent ou larvé**

C'est un conflit dit 'étouffer' pour des raisons multiples (peur du regard des autres, peur du conflit déclaré, peur de ne pas être à la hauteur...) et se traduit de

différentes façons (non-dits pesants, absentéisme, stress, retard dans les délais, non-qualité...).

➤ **Le conflit déclaré**

C'est un conflit éclaté, amorcé ou connu ouvertement à travers les désaccords ou malentendus manifestement exprimés par les antagonistes. La plupart du temps, ce type de conflit se termine physiquement en violence, ponctué d'échange de langages grossiers. C'est le plus commun dans les organisations. On le décrit autrement comme conflit mis à jour.

Après quelques notions sur les concepts clés de notre étude, nous allons, à présent, identifier les sources probables dans l'organisation et leurs évolutions.

I.2. Sources des conflits et les phases d'évolution

Les relations professionnelles ne sont pas toujours au beau fixe. Bien que chaque acteur tente, bien que mal, à préserver un climat social apaisé, certains facteurs peuvent déclencher les conflits dans l'organisation. Nous présenterons quelques sources probables de ces conflits.

I.2.1. Sources des conflits

Les sources des conflits sont multiples. Dans une organisation, les conflits peuvent découler du fonctionnement de l'organisation ou de certains facteurs psychologiques.

A. Les conflits découlant du fonctionnement de l'organisation

Les conflits de fonctionnement concernent :

- **la fonction prévision:** les dysfonctionnements peuvent être dus à une absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'organisation, d'objectifs clairs et pertinents ou d'indicateurs de mesures des performances, individuelles et collectives.
- **la fonction organisation:** les dysfonctionnements portent sur la non ou mauvaise définition et de répartition des tâches à exécuter, des méthodes et procédures de travail de nature routinières et parfois hyper-hiérarchisées.

- **la fonction de coordination:** Elle concerne l'absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus, d'information concertée, de participation aux décisions ou de relation efficace avec la hiérarchie.
- **la fonction de contrôle:** des dysfonctionnements peuvent provenir des absences de suivi des résultats de l'unité ou des performances individuelles.
- **la rareté des ressources:** les possibilités des conflits augmentent quand il y a des ressources limitées (espace, équipement, formation, ressources humaines et financières).
- **L'incompatibilité 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).
- **L'absence de communication:** elle peut provenir de la forme de communication de type top-down ou d'utilisation limitée des moyens de communication (réunion, intranet...).

A. Les conflits découlant des facteurs psychologiques

S'agissant des sources psychologiques, les conflits peuvent trouver leur source dans la personnalité des individus. Ces causes psychologiques ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur source à l'extérieur de l'organisation. Elles se matérialisent sous des formes diverses : la violence, l'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.

Au regard des sources identifiées, pouvant conduire à des situations conflictuelles, il convient à chaque manager d'analyser son environnement pour prévenir ces cas de conflit. Toutefois, lorsque le conflit survient, il doit être traité, dès les premiers instants, pour éviter son aggravation. Dans le cadre de cette étude, nous avons identifié quelques phases d'évolutions d'un conflit.

I.2.2. Les phases des conflits

Comme tout phénomène naturel, le conflit « naît, grandit et disparaît avec le temps ». Nous avons dans ce sens, identifié six phases dans l'évolution d'un conflit.

A. La phase d'accumulation des tensions

Elle est marquée par la détérioration du climat social due à une rupture d'un équilibre préexistant. Les changements de personnes, la transformation de l'environnement entraînant de nouvelles contraintes, la sortie d'une période économique difficile, les modifications de l'organisation sont autant de facteurs qui puisse conduire à cette rupture.

B. le déclenchement du conflit

Elle intervient après l'accumulation des tensions et multiplicité des incidents entre les parties. Un facteur déclencheur intervient et le conflit survient. Ce déclencheur peut être un événement fortuit mais jugé insupportable.

C. La phase d'installation du conflit

C'est une phase souvent assez brève durant laquelle le conflit est encore instable. Une fraction plus ou moins importante des protagonistes n'est pas encore décidée à poursuivre une action de plus longue durée. Les revendications sont souvent multiples et hétérogènes. Une intervention judicieuse et diligente peut encore désamorcer le conflit, soit en traitant le problème immédiatement, soit en tentant de contenir le développement du conflit par la persuasion.

D. La phase de développement du conflit

Elle se traduit par une détérioration continue du climat. Pendant cette phase, les positions se radicalisent et rendent difficile toute tentative de négociation. Les protagonistes campent sur leur position.

E. La radicalisation

La radicalisation des positions survient lorsque les personnes qui sont en conflit perdent confiance dans l'efficacité des formes d'action qu'ils ont menées jusqu'alors, sentent la lassitude s'emparer d'une partie d'entre eux, ou lorsqu'ils cherchent à réagir à des initiatives de la direction qui entament les moyens de

pression dont ils disposent. Elle peut être parfois le fait de la direction de l'entreprise en vue de déloger les personnes qui sont en conflit d'une position de force.

F. Le reflux et la sortie de conflit :

Dans la phase de reflux, le risque majeur est d'être confronté à des logiques de fuite en avant qui peuvent déboucher sur des incidents graves, sur un rebondissement du conflit ou sur une sortie de conflit longue et pénible qui laissera ensuite des séquelles importantes à l'issue des événements. C'est évidemment dans cette phase de reflux que les conditions sont réunies pour une négociation favorable. Selon Sorrel(1997), si le conflit est passé par des phases difficiles, il faudra rétablir le dialogue au travers de reprises de contact qui peuvent être rugueuses dans un premier temps. L'art du négociateur sera alors, de dépasser les conflits de personnes et les incompréhensions qui n'ont pas manqué de se développer dans les phases précédentes.

I.3. Les conséquences des conflits pour les organisations

L'organisation est un système dont les agents ont des intérêts si divers qu'ils la transforment en une arène politique arbitraire sans finalité et dévorée par des conflits (Pettigrew 1985). Les conflits qui naissent au sein de l'organisation regorgent diverses conséquences sur le plan économique et social qui peuvent se révéler positives ou négatives.

I.3.1. Les conséquences positives :

À la suite d'un conflit bien géré, chacun des acteurs se comporte mieux dans ses relations avec les autres. Ils se donnent le maximum du respect pour maintenir la paix, aboutissant à la performance optimale de l'organisation. Il est souvent dit que la bagarre entre deux amoureux est le début de l'établissement d'un nouvel amour plus renforcée, plus dynamique et encore plus respectueux. En d'autres termes, les relations interpersonnelles s'améliorent à la suite d'un conflit résolu et l'environnement de travail devient favorable.

Certains conflits contribuent à des performances organisationnelles optimales. Ce sont les conflits constructifs. Le développement personnel et professionnel se réalise. Les réseaux de communication interne se fortifient durablement au profit

de tous. L'intégrité des dirigeants sera reconnue en interne et à l'extérieur de l'organisation qui signale un bon système de management. Les conflits corrigent des problèmes, clairement définissent les rôles de chacun et éliminent les ambiguïtés qui pourraient attirer de futurs conflits. En fin, la productivité prend un nouvel essor.

Pour cela, nous disons que tout conflit qui aboutit à l'amélioration de relations interpersonnelles et au progrès global de l'organisation est considéré profitable.

I.3.2. Les conséquences négatives :

Elles sont de plusieurs ordres :

Sur le plan **social**, dès l'instant où nous sommes absorbés dans un conflit, nous avons tendance à limiter notre espace de liberté et à restreindre nos possibilités de répondre aux conditionnements les plus archaïques, attaquer où se défendre" (Kourilsky, 2014:267)⁹. Cela conduit à imaginer que le conflit peut détériorer les relations sociales entre les personnes et en milieu professionnel, causer une rupture de confiance entre les collaborateurs.

Au plan **économique**, les conflits majeurs provoquent une nette réduction de la performance de l'organisation. En effet, chacun des membres de l'organisation perdra de vue les objectifs du groupe pour se consacrer exclusivement au siens" (Hamdaoui et Dahmouche, 2018:43)¹⁰. On ne travaille pas en pleine magnitude sans un esprit d'union.

Les conflits, entraînant des effets néfastes, doivent être reconnus et résolus dès leur période d'incubation avant leur éclosion. Aucun salarié ne souhaiterait travailler dans un tel climat social démotivant.

II. Approches du concept de conflit

La littérature portant sur le conflit recouvre plusieurs approches. Pour certains auteurs, le conflit est perçu comme une relation sociale et pour d'autres, un facteur d'intégration.

⁹ Françoise KOURILSKY, 2014, Du Désir au plaisir de changer, Edition Dunod

¹⁰ HAMDAOUI Djamilia et DAHMOUCHE Nacira, Session juin 2018, La gestion des conflits professionnels dans une entreprise privée SARL RAMDY , mémoire online

II.1. Le conflit perçu comme une relation sociale

Selon Julien FREUND(1983), le conflit ne devient sociologiquement intelligible que si l'on conçoit la société comme une donnée de l'existence humaine et comme un tissu de relations que l'activité humaine transforme sans cesse (le conflit étant un des facteurs de ces continuelles modifications). Par donnée, il faut entendre non pas un invariant, mais une condition vitale naturelle que les êtres altèrent constamment par leur activité technique, culturelle et autre, suscitant de ce fait des problèmes toujours nouveaux. En conséquence, comme le souligne Julien FREUND, aucune société n'est parfaitement homogène, sauf dans les utopies. Cette activité prend des formes diverses en fonction des opinions, des espoirs, des intérêts et des ambitions des hommes. Il en résulte des désaccords, des discordes, des contestations, des turbulences ainsi que des heurts et des affrontements possibles.

Ainsi comme Pareto l'a mis en évidence¹¹, tout ordre social est un équilibre plus ou moins solide entre des forces antagonistes ; il reprend ainsi la définition classique de la notion d'équilibre. Celui-ci n'est pas une synthèse, mais un état fragile et mouvant de forces divergentes qui se font contrepoids. A tout moment, pour des raisons diverses, si les circonstances sont favorables, cet équilibre peut être rompu.

Sans aborder autrement le délicat problème du changement social, le conflit en est l'un des instruments prépondérants. Il joue le rôle d'un ferment, d'un principe dynamique. La plupart des sociologues qui ont analysé de nos jours le rôle du conflit dans le développement des sociétés s'accordent presque tous sur ce point. C'est le cas par exemple de DUBIN qui y voit «un moyen d'orientation important du changement social », de COSER qui estime qu'il contribue « au maintien de la cohésion du système social » et empêche l'ossification du système, ou encore de DAHRENDORF qui constate qu'il est omniprésent dans les sociétés et pense même qu'il est par essence « bon » et « souhaitable » .

En dehors de ces jugements de valeur, on peut parler avec J.Beauchard, à qui nous empruntons l'expression, d'une « dynamique conflictuelle »¹², c'est-à-dire

¹¹ Pareto , la théorie de l'équilibre social ; repris par Julien FREUND(1983) .

¹² J. BEAUCHARD, La dynamique conflictuelle, Paris, Ed. Réseaux, 1981.

d'une capacité du conflit, d'entretenir la vie d'une société, de déterminer son devenir, de faciliter la mobilité sociale et de valoriser certaines configurations ou formes sociales au détriment d'autres.

Cette dynamique est cependant ambivalente, car elle peut avoir, parfois en même temps, des effets positifs dans la formation et le développement, voire l'épanouissement d'une société, et des effets négatifs de destruction et de désintégration. Il nous suffira de donner quelques exemples de l'une et l'autre version pour traduire cette ambiguïté du conflit. On constate l'action positive des conflits à tous les niveaux ou strates des sociétés. D'une façon générale, dans la mesure où l'enjeu est capital, il stimule l'imagination et l'invention dans la mise en œuvre des moyens appropriés à la fin poursuivie. De nombreux théoriciens contemporains du conflit partagent, à quelques nuances près, l'avis de COSER : le conflit favorise l'innovation et la créativité en même temps qu'il fait obstacle au règne de la routine.

II.2. Le conflit vu comme un facteur d'intégration

Il n'est pas besoin d'épiloguer longuement sur le fait reconnu par presque tout le monde : le conflit a donné directement naissance à diverses institutions comme l'armée ou la police (Julien FREUND, 1983). Par contre, bien que G. SOREL ait beaucoup insisté sur ce point, on néglige souvent de considérer qu'il a conditionné l'apparition d'organisations nouvelles comme les syndicats et dans une certaine mesure les partis politiques. Vus sous l'angle du conflit, les syndicats jouent un double rôle : d'une part ils protègent leurs membres dans les conflits qui les opposent aux autorités économiques ou administratives, de l'autre ils prévoient et même préparent de façon délibérée des conflits et lancent par exemple des grèves qu'ils durcissent s'il le faut.

Autrement dit, les syndicats sont à la fois des organisations de défense et des initiateurs de conflits (J.Freund, 1983). Il n'est pas rare que leurs leaders annoncent à l'avance une période « chaude ». On peut également évoquer le problème des classes sociales. On sait que de nombreux sociologues se sont évertués à donner à ce concept une rigueur que l'on ne trouve pas chez Marx. Pourtant ils n'ont guère tenu compte d'une idée de ce dernier, suivant laquelle les individus ne constituent une classe que pour autant qu'ils mènent une lutte contre

une autre classe. Cela veut dire que la notion de classe implique conceptuellement l'opposition de plusieurs classes, au moins deux, de sorte que l'idée d'une classe unique équivaut à peu près à celle d'une société sans classes.

Autant que le rôle de régulateur social du conflit, que nous avons déjà souligné à plusieurs reprises, il faut également faire ressortir son rôle de force intégratrice. Parmi tous les exemples historiques, y compris les exemples contemporains, le plus typique reste celui de la République romaine. MACHIAVEL le notait dans ses Discorsi : « Les différends entre le Sénat et le Peuple ont rendu la République romaine puissante et libre ». S'agit-il d'une relation de conditionnement ou d'une simple coïncidence, le fait est que ces luttes intestines se sont accompagnées d'incessantes conquêtes extérieures qui firent de Rome la maîtresse du Bassin méditerranéen. Certains historiens et politologues pensent même que ces conflits internes ont favorisé l'extension externe.

Toutefois, la presque totalité des unités politiques historiquement connues se sont formées ou se sont unifiées à l'occasion d'une ou plusieurs guerres.

Il n'y a pas lieu de s'étonner de cette capacité d'intégration du conflit, car elle répond à une certaine logique. C'est-à-dire, une intégration politique suppose renforcer la résistance contre les opposants.

Chapitre II: Gestion des conflits dans une organisation et méthodologie de recherche

Dans le chapitre présent, l'intérêt de l'étude sera porté sur les pratiques de gestion des conflits (I) et la présentation de la méthodologie que nous envisageons adopter dans le cadre de cette étude (II).

I. Gestion des conflits dans une organisation

La gestion des conflits dans l'organisation implique une connaissance des attitudes des acteurs impliqués et des méthodes de résolution de ces conflits.

I.1. les attitudes dans un conflit

Pour faire face aux contradictions et aux situations conflictuelles, les acteurs concernés peuvent adopter les attitudes suivantes:

I.1.1. L'attitude de fuite:

« Ne pas oser dire honnêtement ce que l'on désire; capituler face à la contradiction, éviter le conflit à tout prix ». Cela se manifeste par des apparences respectables et dignes: abandon, modestie, esprit de réconciliation, etc. Ce comportement peut être assimilé à un déficit d'affirmer l'intérêt de soi.

I.1.2. L'attitude d'attaque:

« Chercher à imposer son objectif sans tenir compte de l'objectif des autres ; vouloir gagner le conflit à tout prix ». Cette attitude peut se refléter dans des tendances arrogantes, de la froideur, du mépris pour la faiblesse humaine, ainsi qu'une intolérance envers les fautes commises. La personne concernée peut être identifiée par sa façon de parler, interrompre ses interlocuteurs, faire du bruit lors du conflit, s'exprimer d'une manière confidentielle, brandir un sourire méprisant et manifester des mimiques de désapprobation.

I.1.3. L'attitude de manipulation:

« Cacher son objectif et user de moyens détournés pour l'atteindre ». Cette attitude consiste à utiliser la dissimulation, l'insinuation, la culpabilisation, etc.

Elle entraîne, à terme, une perte de crédibilité, une disqualification et un échec dus à un manque de confiance réciproque.

1.1.4. L'affirmation pacifiée:

« Dire ce que l'on veut tout en acceptant la contradiction et la recherche du compromis, trouver le juste équilibre entre ses besoins et ceux des autres ». L'affirmation pacifiée propose d'explorer et d'atteindre des relations dans lesquelles tous les partenaires trouvent leur compte: il s'agit d'un état d'esprit, d'une philosophie de vie qui prône en fait l'établissement d'une relation « gagnant-gagnant ». Cette attitude correspond à un bon dosage entre affirmation de soi et respect des autres

1.2. Les méthodes de gestion des conflits.

Dans la gestion de conflits interpersonnels, le gestionnaire cherche à établir la cause réelle de conflit à travers les informations des parties impliquées afin d'arriver à la situation gagnant-gagnant (Blake et Mouton 1964). Les méthodes de résolution des conflits sont nombreuses mais dans le cadre de cette étude, nous présenterons les méthodes les plus connues en la matière.

1.2.1. L'arbitrage

L'arbitrage est probablement le mode de règlement des conflits le plus connu et le plus populaire. Il est fondé sur un modèle accusatoire qui exige qu'une partie impartiale, disposant de compétences judiciaires ou techniques, rende une décision. Son avantage réside dans la confidentialité des procédures car il se déroule en privée et moins cher que la justice étatique. Il est adapté aux toutes petites entreprises et petites et moyennes entreprises. Toutefois, la procédure dure pendant longtemps et les résultats de la sentence arbitrale ne favorise qu'une seule partie du conflit.

1.2.2. La médiation

La médiation vise à “mettre fin au désaccord entre deux ou plusieurs personnes ou groupes en leur parlant et en essayant de trouver des points sur lesquels tout le

monde peut s'accorder"¹³. Elle est considérée comme un outil de gestion des conflits et nécessite la présence d'un médiateur interne au préalable. Ce médiateur, bien que interne doit porter ses jugements de façon impartiale. Les personnes impliquées dans le conflit trouvent leur propre solution au cours de la médiation. Elle est plus rapide que la plupart des autres modes alternatifs de la résolution des conflits. Cependant, elle est parfois jugée comme une perte de ressources et de temps surtout si l'une des parties ne compte pas se baser sur la résolution compromissoire. Les résultats obtenus à la suite d'une médiation ne sont pas toujours satisfaisants car chacune des parties conçoivent l'idée qu'elle a été mal traitée.

1.2.3. La négociation

C'est une des méthodes incontournables pour mettre fin aux conflits relationnels au sein d'une organisation. Au cours de la négociation, chaque acteur impliqué exprime ses arguments et le négociateur apporte son jugement pour établir un équilibre satisfaisant entre les deux parties. Toutefois, le négociateur doit être une personne de confiance, dotée d'une certaine compétence professionnelle, d'impartialité indiscutable et qui maîtrise la communication sociale à tout degré. L'avantage de cette méthode est qu'elle donne lieu à une confidentialité car se déroulera en huis clos. Les résultats issus de cette négociation est généralement favorable aux parties. Les limites de cette méthode de résolution des conflits tiennent au fait que chacune des parties peut décider de se retirer à tout bout de champ.

1.2.4. La voie hiérarchique

La gestion de conflits par la voie hiérarchique concerne l'implication d'un supérieur hiérarchique qui use son autorité pour mettre fin au conflit existant. Le résultat de cette méthode de gestion peut calmer les jeux pour un instant, même s'il ne favorise pas les antagonistes. Les désaccords entre les parties ne sont pas parfaitement réglés par cette méthode. L'une des parties portera toujours la rancune car c'est une situation non-équilibrée (gagnant-perdant). Au fil du temps,

¹³ New 8th Edition of Oxford Advanced Learner's Dictionary, Oxford University Press, traduction libre de l'auteur, 2010.

cette décision hiérarchique ou autoritaire peut aboutir à la recrudescence du même conflit avec une intensité plus aiguë que la précédente.

1.2.5. Le compromis

Il est utilisé lorsqu'une première démarche de résolution des conflits n'a pas donné les résultats escomptés. Dans cette approche, les deux parties concèdent une partie de leurs intérêts au profit de l'autre. Les deux parties s'en sortent donc avec une victoire partielle.

1.3. Place de la communication dans la gestion des conflits

1.3.1. La communication interne dans l'organisation

Dans le monde du travail, la communication est devenue une pratique importante au sein de l'entreprise. En effet, elle intéresse de plus en plus les dirigeants et les gestionnaires, qui voient en elle, un moyen de consolider l'esprit d'entreprise nécessaire à la transformation « rien ne semble plus nécessaire et plus répondu que de communiquer pour travailler et pourtant la communication reste un processus difficile, qui ne connaît que des réussites partielles ».¹⁴

La communication en entreprise renvoie aux relations interpersonnelles entre employés, aux canaux de communication (journal interne, téléphone, courriel), à la transmission d'instructions de travail, etc. Ce problème de définition se concrétise davantage lorsqu'on demande aux travailleurs et aux cadres d'une usine ce qu'ils entendent par manque de communication, mauvaise communication ou problèmes de communication. La représentation que chacun des deux groupes se fait du concept de communication laisse voir une polysémie de part et d'autre : selon le groupe d'appartenance, les réponses tendent à diverger.

Le manque d'information ou encore une information insuffisante ou inexacte crée des rapports tendus entre les membres du personnel ; au contraire, la communication qui transmet des renseignements justes et suffisants diminue le stress chez les travailleurs et entretient des relations propices au travail entre tous les membres de l'organisation

¹⁴ BOUGNOUX D. Introduction aux sciences de la communication. 1ère édition. Edition la découverte, Paris 2001, P 50

I.3.2. Le règlement des conflits par la communication¹⁵

Tout gestionnaire des conflits, lorsqu'il est interpellé, doit d'abord vérifier si la qualité de la communication entre les protagonistes est favorable à un règlement efficace.

Dès qu'il a un doute à ce sujet, le gestionnaire doit vérifier s'il a en main, les outils de communication pour le résoudre. Pour ce faire, il peut s'appuyer sur quelques principes élémentaires de communication pour trouver des solutions efficaces :

- ❖ Le premier principe implique la capacité d'évaluer la qualité du climat de travail. Seul un climat favorable où les personnes concernées ont un niveau de confiance minimal permet d'empêcher d'être sur la défensive. Un climat marqué par des positions défensives peut rendre difficile le traitement de la source réelle du conflit. Le manager doit donc améliorer la qualité du climat de travail avant d'aborder le conflit comme tel.
- ❖ Le second principe oriente les efforts du manager sur l'écoute nourrissante. Une écoute nourrissante est une écoute axée sur les solutions : elle cherche « comment » régler un conflit plutôt que « pourquoi ne pas trouver un coupable ». Plusieurs techniques de communication peuvent être utilisées, notamment la reformulation et le langage non verbal. Mais, au point de départ, le gestionnaire doit pratiquer la vraie écoute. Cette technique est simple, mais aussi très difficile à maîtriser. Pour la pratiquer, il faut laisser à son interlocuteur le temps de terminer sa question ou son commentaire avant de « commencer » à préparer sa réponse.
- ❖ Le troisième principe oblige le responsable à observer son interlocuteur pour découvrir les signes non verbaux comme la posture, le timbre changeant de la voix, l'impression de lassitude ou de désaccord non exprimé, et autres. Le responsable ne doit pas hésiter, dans ces cas-là, à demander des explications en décrivant clairement ce qui est perçu quand il y a une incohérence entre ce qui est dit et ce qui est compris à la réception du message.

¹⁵ http://gpp.oiq.qc.ca/reglement_d'un_conflit_par_la_communication.htm

- ❖ Le quatrième principe, fondamental, concerne la validation de l'information relative au conflit que le responsable détient. Celui-ci doit maîtriser l'information pertinente et connaître toutes les facettes de la situation conflictuelle. Surtout, il ne doit jamais se fier aux oui-dire.

Après avoir tracé une ligne de conduite pour faire face aux conflits dans l'organisation, nous allons, à présent, investiguer sur les pratiques de la compagnie GIA. Mais avant cela, nous allons présenter notre approche du terrain.

II. Cadre méthodologique.

A l'image de toute œuvre scientifique, cette étude ne saurait aboutir sans une démarche méthodologique bien définie. Notre cadre méthodologique se présente comme suit :

II.1. Approche méthodologique

Afin d'atteindre nos objectifs de recherche, compte tenu de la nature du sujet, nous avons adopté une approche mixte en vue d'atteindre des résultats probants.

Cette approche semble appropriée à notre étude car selon Mongeau(2008), une approche mixte peut être mise à profit lors de l'exploration de phénomènes méconnus pour lesquels il n'existe que très peu de documentation.

II.1.1. L'approche quantitative

L'étude de terrain par sondage semi-dirigé a été choisie pour diverses raisons. Les recherches quantitatives représentent des moyens peu coûteux de validation externe de données sur le terrain Shields (1995). Selon Leonard-Barton (1990), l'étude de terrain est particulièrement pertinente pour les cas dont les connaissances sont fragmentaires ou insuffisantes pour mener des études quantitatives valides et fiables.

II.2. Champ de l'étude et échantillonnage

Une étude scientifique, pour que ses conclusions soient approuvées, doit communiquer sur le champ d'investigation permettant de la contextualiser. C'est dans ce sens que nous avons jugé pertinent de présenter le nôtre.

II.2.1. Champ de l'étude

Notre étude sur la gestion des conflits en milieu professionnel, concerne les conflits qui opposent les travailleurs entre eux, ou avec l'administration au sein de l'organisation. Elle exclue donc, les autres formes de conflit qui pourraient intervenir dans la structure, et qui opposent un membre de l'organisation aux personnes extérieures.

II.2.2. Echantillonnage

La population cible de notre étude est constituée de l'ensemble du personnel de la compagnie GIA. Elle compte au 31 décembre 2018, un effectif de trois cent soixante-un (361) salariés¹⁶. Pour que notre échantillon soit représentatif, nous avons prévu un échantillon de 10% de l'effectif total ; ce qui donne, après calcul un effectif de 36,1 soit 37 agents à enquêter.

II.3. Méthode de recueil et de traitement des données

Nous allons dans ce volet présenter notre approche de collecte des données, et selon l'approche, identifier la méthode de traitement qui sied.

II.3.1. Méthode de recueil des données

Pour le recueil des données, nous avons procédé à:

➤ **une analyse documentaire**

Nous avons, dans ce sens, consulté des ouvrages de Gestion en générale et de gestion des conflits en particulier. Nous avons également fait référence aux statistiques disponibles dans le Bureau des Statistiques de la compagnie et aux documents pris par la structure pour encadrer la discipline du personnel (Règlement intérieur, notes de service, ...). Cette étude documentaire a permis ainsi de nous familiariser sur les pratiques de gestion des conflits et des outils utilisés dans la résolution des conflits dans la structure.

¹⁶ GIA Manpower budget summary for the year 2019

➤ **l'administration d'un questionnaire**

Après avoir défini la population et préparé le questionnaire, nous avons procédé aux entretiens auprès des personnes participantes que nous avons choisies selon le critère suivant : être cadre ou agent de la GIA. Afin de garantir la validité du questionnaire, nous avons porté une attention particulière à certains critères, en l'occurrence, la compréhension des questions par les répondants, l'enregistrement fidèle de l'information et la disponibilité des participants. Pour recueillir les informations auprès des participants, nous avons choisi d'utiliser le questionnaire auto-administré sur support papier, car nous avons estimé qu'il est le plus approprié pour obtenir des taux de réponse élevés. Cela nous a permis de recueillir plus d'informations fiables dans un bref délai.

➤ **l'élaboration d'un guide d'entretien**

Elle a permis de nous rassurer de la véracité des propos recueillis dans le questionnaire et de disposer des informations complémentaires. Nous avons, dans ce cadre, interviewer les responsables des directions et leurs chefs de service ainsi que des personnes ressources. Au total, quatorze (14) personnes ont été interviewées.

Les questions posées dans l'entretien (concernant les cadres) font parties de l'ensemble de questions portées dans l'annexe.

Après avoir collecté les informations susceptibles de vérifier notre question de recherche, nous avons procédé au traitement des informations à l'aide des outils d'analyse.

II.3.2. Méthode de traitement des données.

Sur la base des questionnaires de l'échantillon, nous avons cherché à analyser le contexte des conflits internes. Ainsi, nous nous sommes attachés à faire un diagnostic du climat social dans l'organisation et des pratiques de gestion de conflits. Toutefois, les calculs ont été effectués à l'aide du tableur Excel. Pour ce faire, nous avons d'abord procédé au dépouillement des données avant de les transcrire en graphique. Le dépouillement a nécessité, au préalable, une

codification des éléments de réponses du questionnaire et le filtrage a permis de disposer des données quantifiables pour réaliser nos graphiques.

Cette première partie de l'étude nous a permis, non seulement de construire le fondement théorique de notre travail à travers la définition et la clarification des concepts, mais aussi de mesurer à quel point la gestion des conflits internes constitue une préoccupation en matière de management des organisations ; et requiert un style de management adéquat. En substance, la gestion des conflits internes (objet de notre recherche) est un processus mis en place par la direction de la GIA, pour prévoir, gérer et résoudre les mésententes nées entre les salariés de la compagnie et le personnel dirigeant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Deuxième Partie : Cadre Pratique

Après avoir fait l'économie du cadre théorique à travers l'étude des différents concepts, modèles en lien avec le concept de conflit dans la première partie du travail, nous allons à présent nous focaliser sur le cas spécifique de la GIA. Pour apporter notre modeste contribution à la problématique soulevée, nous allons dans un premier temps, présenter le cadre physique de l'étude (chapitre 1), puis dans un second, présenter et analyser les résultats obtenus avec des recommandations formulées (chapitre 2).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre I: Présentation du cadre physique de l'étude

Nous allons dans ce présent chapitre, présenter l'environnement institutionnel dans lequel, nous avons mené nos investigations.

I. Présentation de Gambia International Airlines Ltd (GIA).

La présentation portera sur son évolution historique, sa mission et son organisation.

1.1. Evolution historique de GIA de 1996 à nos jours

La compagnie Gambia International Airlines (GIA) a été créée le 23 janvier 1996 à la suite de la liquidation de Gambia Airways (GA), en 1995. Cette dernière, a été la première compagnie aérienne du pays et depuis 1964 sous la domination britannique, originellement au nom de British Overseas Airways Company (BOAC).

La compagnie a entamé ses activités commerciales le 1^{er} mars 1996 comme une société d'assistance en escale (ground handling); et le 1^{er} décembre 2000, l'opération de vol a vu le jour grâce à un partenariat avec la compagnie aérienne de la Namibie dont le siège social est à Banjul, la capitale de la république.

A l'origine, GIA appartenait à 99% au gouvernement Gambien et à 1% à la société nationale de télécommunication Gambienne- GAMTEL. Aujourd'hui, elle est exclusivement le patrimoine de l'état.

En raison de certaines difficultés opérationnelles, la compagnie a suspendu ses opérations de vols en 2007, malgré le peu de profit engrangé. GIA s'est ensuite concentrée sur l'assistance en escale, les activités de cargaisons (imports et exports), la vente des billets et les opérations annuelles de hajj comme ses activités principales.

En ce moment, la compagnie GIA ne dispose pas d'aéronefs opérationnels mais elle évolue dans la sous-traitance comme Agent Général des Ventes (GSA). Ses compagnies partenaires sont : Brussels Airlines, Turkish Airlines, Monarch Air, Air Vuelin, Binter Canaria, Air Sénégal, Air France, Ethiopian Airlines group...etc.

I.2. Mission et organisation de GIA

La compagnie Gambia International Airlines (GIA) est le transporteur national de la Gambie avec comme mission, le transport aérien et les services connexes. Elle a pour objectifs de:

- promouvoir l'industrie du tourisme
- promouvoir les exportations agricoles
- fournir un transport aérien au public gambien

Sa vision est d'être le leader de l'industrie du transport aérien dans la sous-région en fournissant à ses clients des services de qualité supérieure à des prix raisonnables et en améliorant continuellement la solidité financière de la société.

La compagnie GIA comprend un Conseil d'Administration(CA), une Direction Générale (DG), et des directions de service.

Le **Conseil d'administration** dispose à sa tête, un président qui assume des hautes responsabilités de la compagnie qu'il exerce dans la limite de l'objet social.

La **Direction générale** regroupe le directeur général et son adjoint

Les **Directions de service** sont dirigées par des directeurs nommées par le Conseil d'administration. Elles comprennent la Direction des Opérations (DO), la Direction Commerciale (DC), la Direction Administrative et des Finances (DAF), la Direction des Services Techniques (DST), la Direction des Ressources Humaines (DRH) et la Direction de l'Audit Interne (DAI).

La répartition du personnel par département se présente comme suit :

Tableau 1 : Répartition du personnel par département au 31/12/2018

Département	Nombre d'employés
Administration & Finance	119
Assistance en Escale	178
Unité de Fret(Cargaison)	7
Services techniques	46
Commerce	11
TOTAL	361

Source : Rapport d'activité 2018 de la GIA

II. Les activités principales de GIA.

GIA est le principal prestataire de service d'assistance en escale de l'aéroport international de Banjul. Ses principales activités sont :

II.1. L'assistance en escales (ramp handling).

Etant donné que GIA reste le principal prestataire de services d'assistances en escale, elle dispose d'une large gamme d'équipements pour faciliter la manipulation des avions de type étroit ou large à travers un personnel qualifié.

II.2. Les services Clients (Customer Service).

GIA assure la prestation de service aux clients pour tous les vols réguliers à destination et en provenance de l'aéroport international de Banjul à travers un Système de Contrôle des Départs (DCS). Ce système moderne a été acquis auprès d'Amadeus Altea, un système de réservations et de contrôle des départs des passagers. C'est toute une nouvelle technologie de réservation et de contrôle des départs dans l'industrie aérienne. A GIA, le bureau de réservations utilise les systèmes Amadeus et Galileo à la fois pour la réservation et l'émission des billets d'avions.

II.3. Les opérations de frets (Cargaisons).

GIA dispose d'un complexe ultra moderne pour le traitement des frets d'importation et d'exportation conformément aux normes internationales (ISO) de l'organisation « International Air Transport Association (IATA) », à des prix raisonnables.

Auparavant, les installations pour les activités de cargaison n'étaient pas conformées aux normes internationales de l'industrie aérienne ; la compagnie était démunie d'un système de scanning, de chambre froide, de surveillance de sécurité et d'entrepôt approprié. Cette situation avait conduit GIA à sous-traiter avec la compagnie Bolloré. Pour remédier à cela, elle s'est dotée d'un complexe moderne en 2017.

A présent, GIA attire de nombreux clients dans ce secteur grâce à ce nouveau complexe et a permis d'améliorer les exportations de poissons et de produits agricoles locaux vers l'Europe et d'autres destinations. "Ce projet a été construit par le programme du Fonds de Renforcement d'Intégration (EIF) à hauteur de 2,1

millions de dollars américains sous l'égide du ministère du Commerce, de l'Industrie, de l'Intégration Régionale et de l'Emploi en collaboration avec la compagnie GIA et l'Unité Nationale de mise en œuvre (NIU)¹⁷.

II.4. Les activités d'agence de voyage.

La compagnie GIA, à travers sa succursale Gambia National Travel and Hajj Agency (GNTHA) vend des billets d'avions à plusieurs grands transporteurs desservant l'aéroport international de Banjul et de nombreuses autres destinations. GNTHA dispose d'un système très efficace pour la Distribution Globale (GDS), notamment Amadeus et Galileo pour le service de billetteries dans le bureau des réservations.

II.5. Organisation du Hadj.

En plus de la vente des billets des passagers quotidiens, GIA, à travers sa succursale, organise le pèlerinage annuel des musulmans au royaume d'Arabie Saoudite. A cet effet, elle a signé un contrat avec Flynas (compagnie aérienne royale de l'Arabie Saoudite) pour assurer le transport des pèlerins en terre saoudienne.

¹⁷ Annual Report and Financial Statement of GIA, 2015. Traduction libre de l'auteur.

Chapitre II : Présentation des résultats, analyse et recommandations

Les recherches scolaires font preuve de leur validité par la présentation méthodique des résultats de l'ensemble de principaux points qui constituent le corps de la recherche elle-même. Tant que ces résultats ne sont pas communiqués, l'authenticité de l'étude posera une question. Nous avons adopté un modèle d'analyse explicatif en raison de notre approche d'étude.

I. Présentation des résultats et analyse des données

L'objectif de cette étude est de disposer des pratiques de gestion des conflits dans la compagnie GIA. Ainsi, pour la présentation des résultats, nous avons jugé nécessaire, après présentation de l'échantillon (I.1) de faire un diagnostic sur le climat social dans l'organisation (I.2) avant de nous porter sur la gestion des conflits dans cette organisation (I.3). Nous allons, sur la base des conclusions, tester nos hypothèses de départ(I.4).

I.1. Présentation de l'échantillon

Pour la mobilisation des données du questionnaire, nous avons fait recours à trente-sept personnes. Les caractéristiques de ces dernières sont les suivantes (ancienneté) :

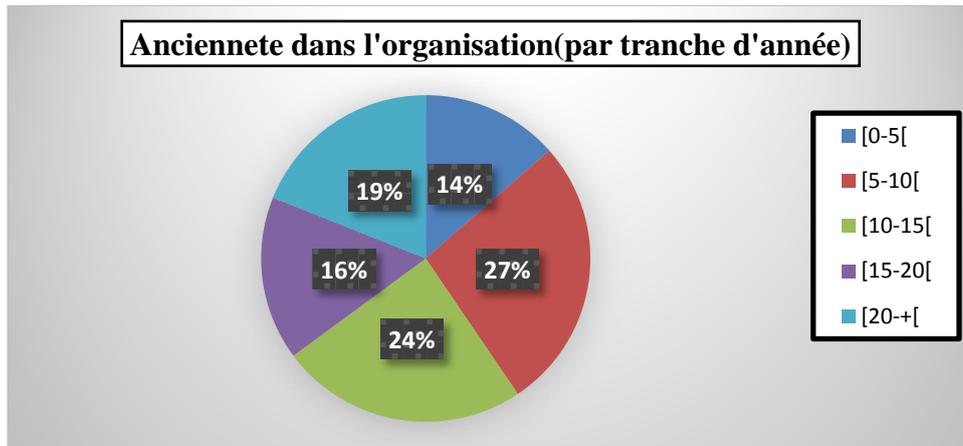
Tableau 2 : Répartition de l'échantillon en fonction de l'ancienneté

Réponses	Nombre	Fréquence (%)
[0-5[5	14
[5-10[10	27
[10-15[9	24
[15-20[6	16
[20-+[7	19
TOTAL	37	100

Source : nous-même (selon les données de l'étude)

La représentation graphique est la suivante :

Graphique 1: Répartition de l'échantillon en fonction de l'ancienneté.



Source : nous-même (selon les données de l'étude)

En moyenne, 36% de nos répondants disposent de plus de quinze (15) ans d'ancienneté au sein de la GIA. Le reste, c'est-à-dire 64%, ont moins de quinze (15) ans d'ancienneté. Cela s'explique par le fait que la majorité des cadres moyens et ouvriers confondus est du jeune âge.

1.2. Diagnostic du climat social dans la compagnie GIA

Le climat social d'une organisation constitue le baromètre de sa performance. Pour apprécier le climat social dans la compagnie GIA, nous avons interrogé notre échantillon sur des cas de conflits enregistrés dans la structure (I.2.1), la nature de ces conflits (I.2.2) et de l'appréciation globale qu'ils en font sur le climat social de la structure (I.2.3).

1.2.1. Cas de conflits enregistrés dans la compagnie

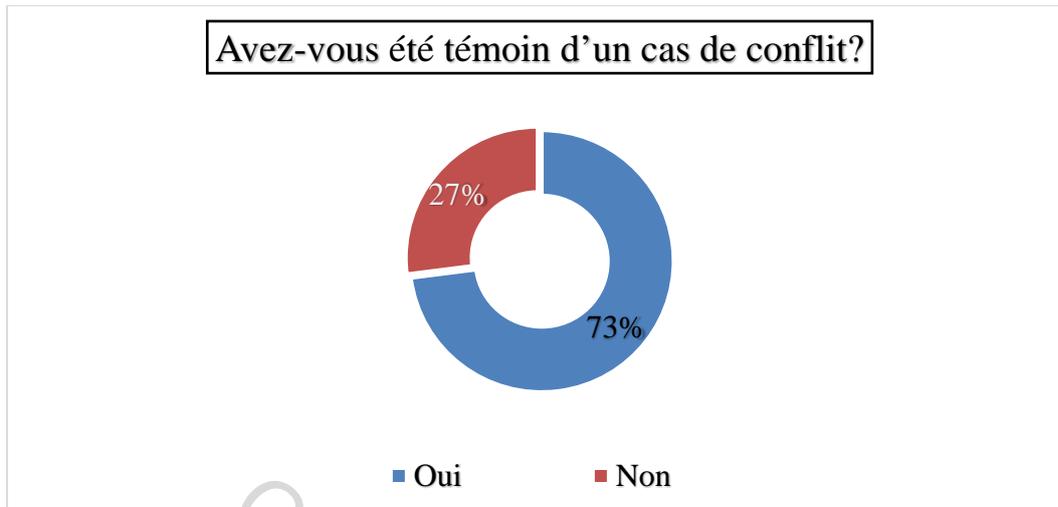
Pour nous assurer de l'effectivité des conflits dans l'entité, nous avons voulu connaître la proportion de ceux qui en ont eu **connaissance des cas de conflit**. Le résultat est le suivant :

Tableau 3 : Témoignage sur des cas de conflit

Réponses	Nombre	Fréquence (%)
Oui	27	73
Non	10	27
TOTAL	37	100

Source : nous-même (selon les données de l'étude)

Graphique 2: Témoignage sur des cas de conflit



Source : nous-même (selon les données de l'étude).

Au regard des données du tableau, on se rend compte que plus de la moitié des travailleurs (73%) reconnaissent avoir été témoin des cas de conflits dans l'organisation. Les autres (27%) déclarent ignorer le phénomène. Pour affiner nos investigations, nous avons voulu connaître la nature de ces conflits.

1.2.2. Typologie des conflits dans l'organisation

La gestion des conflits dans une organisation est fonction de la nature des conflits qui y règnent. C'est dans ce sens que nous avons jugé nécessaire d'interroger les personnes enquêtées sur le type de conflit dont ils ont eu connaissance. La question, est la suivante : **Les conflits enregistrés sont-ils de quels types?**

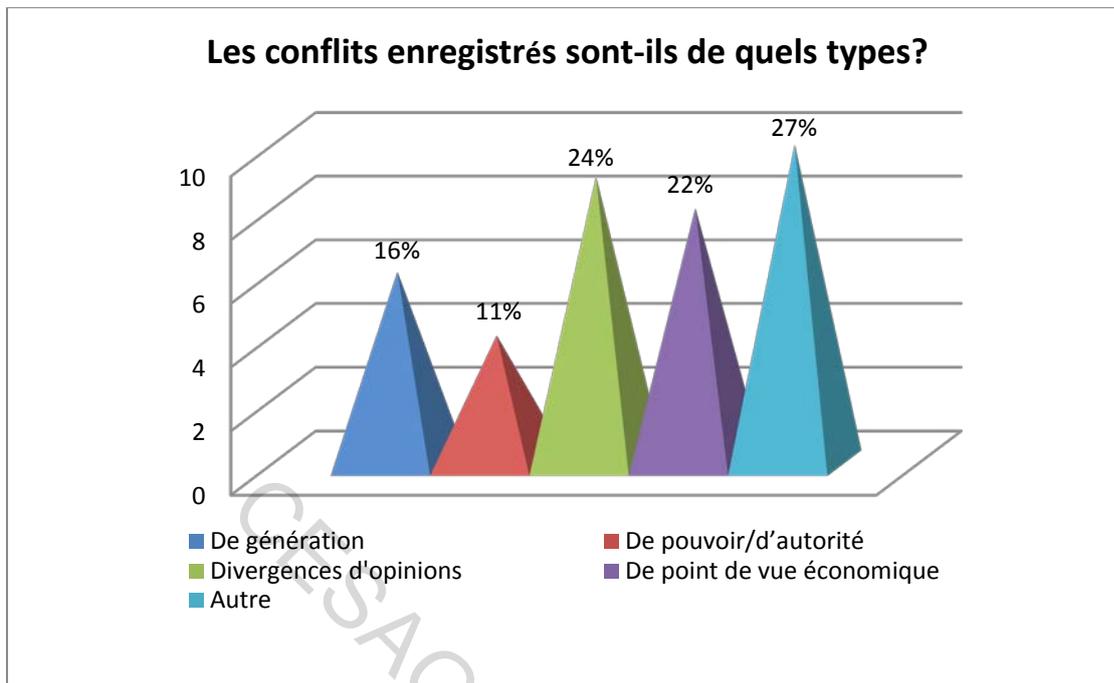
Les réponses sont consignées dans le tableau ci-après qui se présente comme suit :

Tableau 4: Typologie des conflits dans la compagnie GIA

Réponses	Nombre	Fréquence (%).
De generation	6	16,22
De pouvoir/autorité	4	10,81
De divergence d'opinion	9	24,32
Du point de vue économique	8	21,62
Autre	10	27,03
TOTAL	37	100

Source : nous-même (selon les données de l'étude)

Graphique 3 : Typologie des conflits dans la compagnie GIA



Source : nous-même (selon les données de l'étude).

Au regard du graphique, on constate que la majorité des intervenants (27%) estiment que les conflits qui ont lieu dans l'organisation sont d'un type, autre que ceux que nous avons proposé (voir les séries du graphique). A travers les entretiens menés, il ressort que certains conflits ont des traits ethniques ou culturels mais le sujet étant tabou, les managers sont souvent amenés à les requalifier avant de les porter à la connaissance des autres salariés. C'est ce qui explique l'avis du nombre important qui soutiennent que les conflits découlent des divergences d'opinions (24%) ou d'un point de vue économique (22%). La faible représentativité des conflits de pouvoir ou d'autorité dans l'organisation (11%) peut s'expliquer par le fait que la majorité de la population est jeune avec moins de 15 ans d'ancienneté (confère répartition par ancienneté) et le niveau d'éducation moins élevé dans la structure ne permet pas à bon nombre de personnes d'occuper des fonctions de responsabilité. C'est ce qui traduit certainement l'existence des cas de conflit de génération dont font cas les 16% autres des personnes enquêtées.

I.2.3. Appréciation du climat social dans l'organisation

Le climat social de l'organisation constitue l'environnement de travail pour les salariés. Il impacte sur la motivation de ces derniers et, par ricochet, sur leurs performances. Pour nous imprégner du climat social dans la compagnie GIA, nous avons recueilli l'appréciation des travailleurs sur le sujet. Nous avons posé la question suivante : **Le climat social est-il favorable pour le travail?**

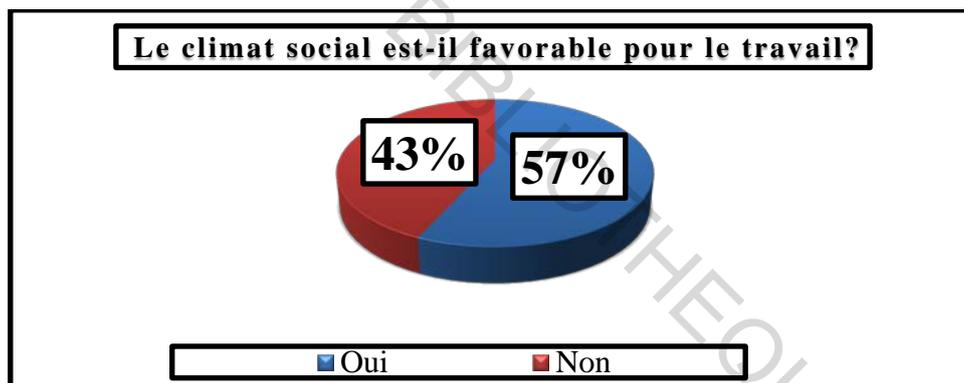
Les réponses se présentent comme suit :

Tableau 5 : Appréciation du climat social dans la compagnie GIA

Réponses	Nombre	Fréquence (%)
Oui	21	56,76
Non	16	43,24
TOTAL	37	100

Source : nous-même (selon les données de l'étude)

Graphique 4: Appréciation du climat social dans la compagnie GIA



Source : nous-même (selon les données de l'étude).

Plus de la moitié des personnes interrogées (57%) estiment être favorables au climat social en cours dans l'organisation contre 43%. Nous trouvons cette situation inquiétante car si rien n'est fait, elle peut être inversée et entraver au bon fonctionnement de l'organisation. Il est donc impératif pour les managers de mettre en place une politique de gestion des conflits permettant d'améliorer le climat social de façon structurelle.

Afin de mieux comprendre le contexte du climat social de la compagnie, nous avons investigué sur les pratiques de gestion des conflits dans l'organisation afin de tester leur efficacité.

I.3. Gestion des conflits dans la compagnie GIA

Dans ce présent volet, il s'agit de mettre en évidence les pratiques de gestion des conflits en identifiant les outils de gestion, et en testant leur efficacité.

I.3.1. Méthode de gestion des conflits dans la compagnie

Il existe de nombreuses méthodes dans la gestion des conflits. Cependant, les méthodes à utiliser dépendent de la nature du conflit à gérer. Certaines de ces méthodes ont déjà été traitées dans le premier chapitre de la revue de littérature de cette étude. Pour le cas spécifique de GIA, nous avons souhaité connaître les méthodes les plus utilisées dans la compagnie. Nous avons recueilli l'avis des personnes concernées par l'enquête à travers cette question : **Quelles sont les méthodes utilisées dans la gestion des conflits dans l'organisation?**

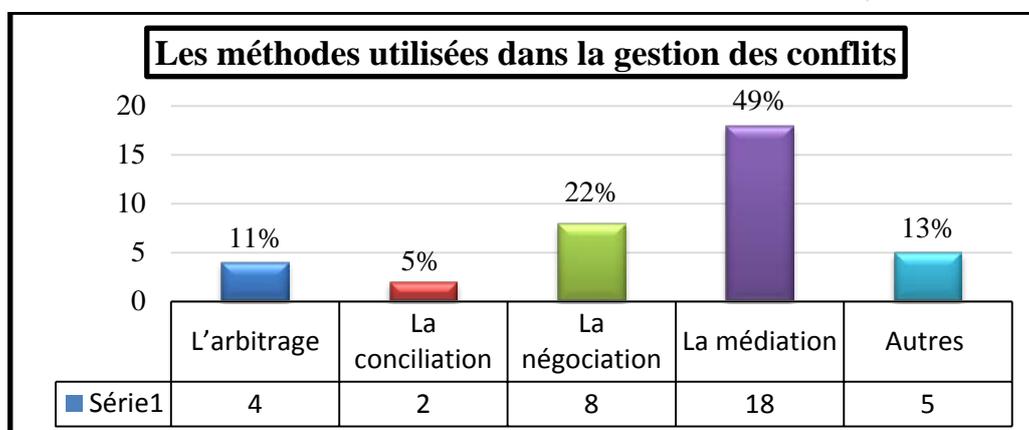
Leurs réponses sont consignées dans le tableau représenté par le graphique ci-après :

Tableau 6: Méthodes de gestion des conflits dans la compagnie GIA

Réponses	Nombre	Fréquence (%)
Arbitrage	4	10,81
Conciliation	2	5,41
Negotiation	8	21,62
Mediation	18	48,65
Autre	5	13,51
TOTAL	37	100

Source : nous-même (selon les données de l'étude)

Graphique 5 : Méthodes de gestion des conflits dans la compagnie GIA



Source : nous-même (selon les données de l'étude).

Au regard du graphique ci-dessus, on se rend compte que la médiation (avis de 49% des enquêtées) et la négociation (avis de 22%) sont les méthodes les plus utilisées dans la compagnie. Ces méthodes, décrites dans le chapitre 2 de la première partie de notre travail, impliquent l'intervention d'une personne interne qui va trouver un point d'accord pour les parties permettant de sortir de la crise. Bien qu'elles soient moins coûteuses, ces méthodes sont souvent moins efficaces.

Afin de tester l'efficacité de cette méthode dans l'organisation, nous avons cherché à vérifier la récurrence de ces conflits.

I.3.2. Récurrence des conflits dans l'organisation dans l'organisation

L'efficacité des pratiques de gestion des conflits dépend de la fréquence des conflits enregistrés dans l'organisation. Pour apprécier la récurrence des conflits dans la compagnie GIA, nous avons posé aux enquêtés la question suivante : **Pensez-vous que les conflits gérés par l'organisation ressurgissent?**

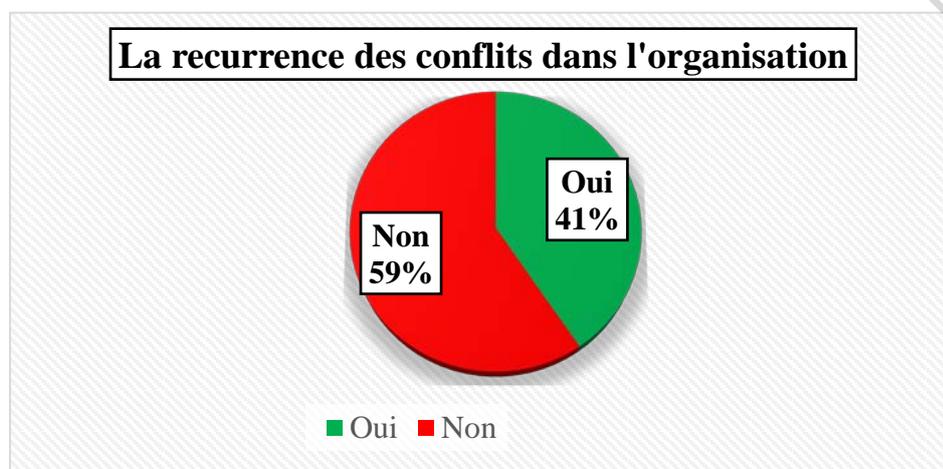
Les réponses sont inscrites dans le tableau ci-après :

Tableau 7: Récurrence des conflits dans la compagnie GIA

Réponses	Nombre	Fréquence (%)
Oui	15	40,54
Non	22	59,46
TOTAL	37	100

Source : nous-même (selon les données de l'étude)

Graphique 6 : Récurrence des conflits dans la compagnie GIA



Source : nous-même (selon les données de l'étude).

Au regard du graphique ci-dessus, nous pouvons déduire que les pratiques de gestion des conflits sont d'une efficacité relative. Si pour la majorité (59%), les conflits sont traités de manière définitive, il n'en est pas le cas pour les autres (41%) qui doutent de l'efficacité des pratiques de gestion des conflits dans l'organisation. Bien qu'il n'existe pas une méthode universelle d'efficacité absolue dans la gestion des conflits, nous estimons que la compagnie GIA devra mettre en place des outils capables de faire face aux défis de son environnement.

Afin de disposer d'une appréciation générale de la gestion des conflits dans la compagnie GIA, nous avons souhaité entendre les travailleurs de cette compagnie sur leur degré de satisfaction de cette gestion.

I.3.3. Degré de satisfaction de la gestion des conflits dans l'organisation

La satisfaction de la méthode de gestion des conflits dans une organisation constitue une assurance pour les salariés à travailler dans une quiétude. Pour s'assurer si les méthodes de gestion des conflits de la compagnie GIA rencontrent l'assentiment des salariés, nous avons posé la question suivante :

Etes-vous satisfaits de la manière dont les conflits sont gérés dans l'organisation?

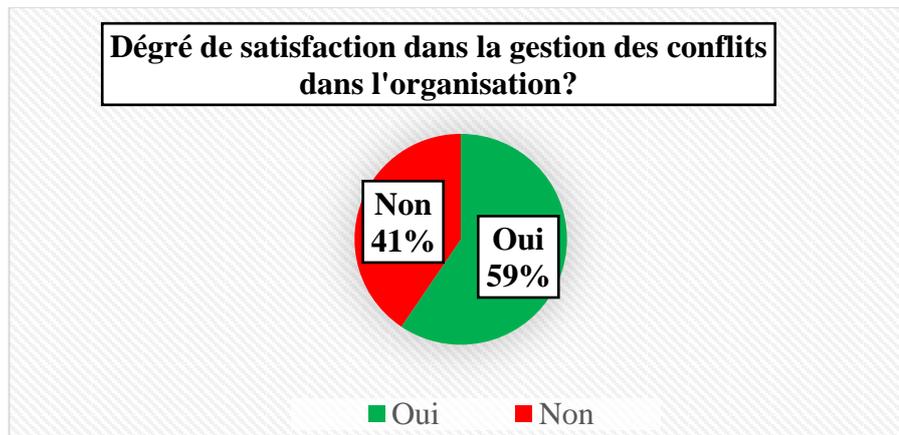
Les réponses sont les suivantes:

Tableau 8: Degré de satisfaction de la gestion des conflits dans la compagnie GIA

Réponses	Nombre	Fréquence (%)
Oui	22	59,46
Non	15	40,54
TOTAL	37	100

Source : nous-même (selon les données de l'étude)

Graphique 7 : Degré de satisfaction de la gestion des conflits dans la compagnie GIA



Source : nous-même (selon les données de l'étude).

Plus de la moitié des salariés de la compagnie GIA (59%) apprécient de façon générale la gestion des conflits dans leur organisation. Cela est donc rassurant pour les managers qui doivent travailler à gagner la confiance des autres salariés (41%).

Après avoir pris connaissance des pratiques de gestion des conflits dans la compagnie, nous allons, à présent apprécier la véracité de nos hypothèses de départ.

1.4. Vérification des hypothèses

Nous verrons à travers ce point, si les résultats auxquels nous sommes parvenus permettent d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses. Cette vérification tiendra compte des fréquences des réponses apportées aux questions témoins.

1.4.1. Vérification de l'hypothèse 1

'Il n'existe pas d'outils appropriés de gestion des conflits au sein de GIA'

Pour la vérification de cette hypothèse, nous avons fait recours à l'analyse documentaire, en identifiant les textes règlementaires et les organes de gestion des conflits disponibles au sein de la compagnie. Il ressort que la compagnie GIA ne dispose que du règlement intérieur pour encadrer la discipline et communiquer sur la procédure de gestion des conflits dans la compagnie. La compagnie se réfère au code du travail en vigueur pour gérer certains types de conflits. En observant le

tableau 6, relatif aux méthodes de gestion des conflits, on a pu observer que les méthodes de gestion sont plus orientées vers la médiation, et dans certains cas, vers la négociation.

En croisant les données de ses deux sources de recherche, nous pouvons déduire que notre première hypothèse n'est pas confirmée car il existe bel et bien des outils de gestion des conflits dans la compagnie GIA. Du reste, qu'en est-il de son usage ?

1.4.2. Vérification de l'hypothèse 2

'Les outils de gestion des conflits ne sont pas utilisés de façon efficiente,

En se référant aux fréquences qu'offrent les résultats recueillis dans les tableaux 7 et 8, relatifs à la récurrence des conflits dans l'organisation et du degré de satisfaction des salariés dans la gestion des conflits, on peut, sans risque de se tromper, conclure que cette deuxième hypothèse est encore infirmée.

Nos deux hypothèses étant toutes infirmées, nous pouvons déduire que la pratique de gestion des conflits adoptée par GIA est adaptée à son contexte. Ceci d'autant que la culture gambienne, à l'image de la culture africaine, prône toujours la voie amiable dans la résolution des conflits. Certes, elle parvient, à court terme, à ses fins, mais ne permet pas une résolution durable du conflit.

Que retenir du conflit et comment améliorer sa gestion dans la compagnie GIA ? C'est toute la substance de notre prochain point.

II. Discussions et recommandations

Nous allons, à travers ce point, porter notre regard sur la problématique du conflit en milieu professionnel et, sur cette base, formuler des propositions d'amélioration dans la gestion des conflits de la compagnie GIA.

II.1. Discussions

La littérature ordinaire relève surtout les aspects négatifs et destructeurs du conflit. Ceux-ci sont tellement évidents, du moment que la violence demeure la tentation suprême, qu'il ne vaut guère la peine d'y insister longuement. La destruction peut porter sur les êtres et les biens, elle peut se limiter à la mise hors

combat de l'ennemi ou sombrer le fonctionnement de l'organisation. Entre les deux il y a toutes sortes de degrés, suivant que l'enjeu varie au cours du déroulement du conflit et suivant qu'il entraîne une escalade dans la violence.

Il nous semble nécessaire d'apporter des remarques qui nous aideront à mieux saisir la portée de la destruction et les effets dissolvants du conflit, en corrigeant toutefois la légèreté de trop nombreux préjugés.

Tout d'abord, on manquerait de perspicacité si l'on interprétait la destruction dans un sens systématiquement péjoratif. Il existe, comme dit MAFFESOLI, des « destructions utiles ». Si les hommes avaient conservé depuis des millénaires tout ce qu'ils ont produit, sans jamais rien détruire, ils étoufferaient par encombrement. Une accumulation sans décomposition et sans suppression aurait été funeste pour l'humanité.

Les autres remarques sont plus importantes encore, parce qu'elles mettent l'accent sur ce qu'il y a véritablement de négatif dans la dynamique conflictuelle. En premier lieu, le conflit a tendance, particulièrement dans ses phases aiguës, à se fermer sur lui-même, à devenir prisonnier de son enjeu et par conséquent à ignorer tout le reste. Tout ce qui échappe à son horizon ne compte plus, du fait que les acteurs sont comme braqués sur l'objectif à atteindre et indifférents à tout ce qui les environne. Le conflit est donc une des principales sources des exclusions sociales. Cette clôture peut devenir désastreuse quand elle annihile l'esprit d'initiative et la lucidité et qu'elle égare les agents dans une obstination susceptible d'engendrer des illusions, mais elle peut aussi à l'inverse devenir une condition du succès lorsqu'elle se traduit par une concentration qui se fixe sur l'essentiel, sans se perdre dans des agissements secondaires. En second lieu, toujours dans les phases aiguës, le conflit exclut toute solution de rechange. Cette caractéristique peut également être une force ou une faiblesse. Puisqu'il ne laisse aux participants qu'une seule perspective et issue, il peut galvaniser les énergies, mais à l'inverse, en cas d'échec, il les livre à la merci du triomphateur. C'est ce qui donne si souvent au conflit un aspect effrayant, parce qu'acculés dans leurs derniers retranchements, sans échappatoire possible, les acteurs finissent souvent par se livrer à des manifestations odieuses et à des gestes atroces par rage ou par

désespoir. Même si nous négligeons ces phases aiguës, il apparaît qu'il est par principe refus de tout accommodement.

La recherche de la conciliation et la volonté d'entrer en conflit sont contradictoires. Qu'on le considère dans son action positive ou négative, le conflit est porteur d'une dynamique et à ce titre il est l'un des facteurs prédominants du changement et de la mobilité sociale. Rien que le vocabulaire courant témoigne de l'intensité de cette dynamique : un conflit surgit, éclate, explose, produit une déflagration, etc. Comme le montre l'analyse que nous venons de faire il puise sa puissance d'abord en lui-même, non sans équivoque. Il se nourrit en quelque sorte de ses propres effets, suivant les succès ou échecs partiels et momentanés qui jalonnent son déroulement. Les premiers échecs peuvent provoquer des révoltes stimulantes ou au contraire une dépression engourdissante, tout comme les premiers succès peuvent être ressentis comme un encouragement ou bien comme une euphorie aveulissante.

Il met ainsi au service de l'efficacité jusqu'à ses ambiguïtés. Cette dynamique peut n'être que l'expression d'une turbulence passagère, prête à s'éteindre devant le premier obstacle, ou bien la manifestation d'une volonté tenace. La dynamique trouve essentiellement son aliment dans les espoirs que laisse présager le but à atteindre, mais aussi dans la justesse et la légitimité de la cause qu'on prétend défendre. Elle produit souvent comme une sorte de contagion qui, lorsqu'elle s'adresse à une foule, devient entraînante, avec les forces et les faiblesses de l'enthousiasme ; elle suscite ou bien la vaillance et l'ardeur ou bien le fanatisme et la passion aveugle.

Au regard de ce qui précède il est opportun de formuler quelques recommandations à l'endroit de la GIA.

II.2. Les recommandations

Les recommandations formulées vont des méthodes amiables aux procédures disciplinaires.

II.2.1. Méthodes amiables

Le règlement à l'amiable est la forme utilisée dans la résolution des conflits dès leurs apparitions. Moins coûteux, il est souvent efficace pour certains cas de

conflits. Pour développer cette méthode, nous souhaitons que l'organisation s'imprègne des actions suivantes :

➤ **Identifier les sources de communication informelle**

Les réseaux de communication informelle sont liés aux relations sociales dans l'organisation et suivent plutôt une logique d'affinité entre les personnes. L'information ne suit aucune logique précise et se diffuse dans les couloirs, à la cantine ou dans les endroits de culte. La négociation et la médiation étant les méthodes de résolution des conflits les plus utilisées dans la compagnie, l'établissement de cette forme de communication permettra d'identifier des personnes ressources dotées d'un certain charisme capables de les conduire.

➤ **Actions de sensibilisation**

La sensibilisation est utilisée pour prévenir les conflits dans l'organisation. Pour ce faire, il est nécessaire de sensibiliser les salariés sur les valeurs d'éthiques et de déontologie et les intégrer dans la culture organisationnelle. La gestion de la diversité culturelle ne devrait être omise dans ces actions. A cet effet, l'organisation pourrait organiser des formations sur le management interculturel à l'intention des managers ainsi que des journées culturelles au profit de tous les travailleurs.

➤ **Mettre en place une démarche coaching**

Le coaching en gestion des conflits est une approche structurée, personnelle et confidentielle visant à acquérir ou à développer des connaissances et des compétences en matière de résolution de conflits.

Il peut s'agir d'un objectif de trouver des solutions à un conflit spécifique, de prévenir une dispute ou de gérer certaines situations plus efficacement. Le coach peut ainsi aider la personne à contrôler ses réactions et ses traits de caractère pouvant causer le conflit.

Toutefois, si les méthodes amiables s'avèrent inefficaces, il convient d'adopter la procédure disciplinaire.

II.2.2. La gestion des conflits par des procédures disciplinaires

Un des constats la compagnie GIA est animée d'un laxisme dans l'application des textes disciplinaires. En effet, si les méthodes amiables ne fonctionnent pas comme prévues, la gestion des conflits implique de prendre des mesures disciplinaires afin de sanctionner les auteurs de ces conflits: avertissement, mise à pied disciplinaire voire le licenciement. Toutefois, les managers doivent s'assurer de la proportionnalité entre la faute commise par le salarié et la sanction disciplinaire prévue dans le règlement intérieur ou dans la convention collective.

Pour appliquer cette mesure, il sied de mettre en place des outils permettant de gérer et même de prévenir les conflits dans l'organisation. Nous recommandons dans ce sens, la mise en place d'un:

➤ **Conseil de discipline:**

Il s'agit d'un organe indépendant et impartial qui peut, après délibération, prononcer une sanction disciplinaire, à l'encontre d'un salarié qui aurait commis une faute. L'avantage de sa mise en place réside au fait qu'il est dissuasif.

➤ **Manuel de procédure :**

C'est un référentiel qui permet d'appliquer les règles d'action et d'organisation destinées à assurer les bonnes conditions d'exécution des opérations d'une structure, afin que celle-ci atteigne dans son fonctionnement, ses objectifs/résultats et réalise les politiques définies de façon fiable et transparente. La mise en place de tel document permettrait d'organiser les activités des travailleurs et de situer leurs responsabilités en cas d'insuffisances constatées. Elle permet ainsi d'éviter les conflits de type cognitif au sein de l'organisation.

CONCLUSION

La survie de toute organisation dépend, en grande partie, de la qualité des relations entre ses membres. La performance des salariés ne peut se réaliser en absence d'un climat social propice au travail. Il revient donc, à chaque manager, de mettre en place une bonne politique de gestion du climat social, qui prenne en compte la prévention et la gestion des conflits en milieu du travail. A travers cette étude, nous avons voulu porter notre regard sur la problématique.

La première partie de notre travail a été de préparer le terrain de l'étude, en donnant un sens au contenu des concepts utilisés et à traiter le thème dans sa généralité. Elle a été aussi l'occasion pour nous, de présenter la méthodologie utilisée dans la conduite des investigations sur le terrain. Notre étude de cadre théorique (la revue de littérature), nous a orientés vers la meilleure compréhension du concept clé de notre problématique qui a jalonné tout le long de la recherche. Grâce à cette première partie, nous avons pu avancer avec moins de difficulté sur le terrain de notre enquête.

La seconde partie s'est plutôt focalisée sur le cas spécifique de la compagnie GIA qui a fait l'objet de la présente étude. Dans cette partie, nous avons présenté, dans un premier temps, le cadre institutionnel de l'étude, et dans un second, les résultats des investigations. Après analyse de ces résultats, nous avons pu tester nos hypothèses de départ. Sur la base des conclusions de ce test, nous avons formulé des recommandations allant dans le sens d'améliorer les pratiques de gestion des conflits dans la compagnie GIA.

La présente étude ne s'est pas faite sans difficultés. Les difficultés rencontrées sont relatives à la mobilisation des données du questionnaire et du personnel à interviewer. En effet, le conflit est un sujet tabou dans les organisations et vouloir traiter un sujet de ce genre n'est pas chose aisée. Au cours de cette mobilisation, nous avons observé une réticence de certains membres à renseigner nos questionnaires ou à accorder des interviews. D'autres se sont même montrés indisponibles pour des motifs de confidentialité.

Comme toute œuvre scientifique, notre étude comporte également des limites. Elles sont relatives à l'interprétation des données des questionnaires. La GIA étant

installée dans un pays anglophone (GAMBIE), nous avons jugé nécessaire d'administrer notre questionnaire dans la langue officielle. La traduction de ces données en langue française pourrait être entachée de subjectivité de notre part. Nous osons croire que cela ne puisse impacter la pertinence de l'analyse et impacter les résultats auxquels nous parviendrons.

Nous acheminons vers la fin de cette étude, avec un sentiment d'avoir atteint nos objectifs de départ. La gestion des conflits étant un vaste champ, impliquant plusieurs disciplines, nous espérons avoir apporté notre modeste contribution à l'émergence de cette thématique sous l'angle de la gestion des ressources humaines.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- ✚ Ballay, J.F. (2002). « Tous managers du savoir ». Paris, Éditions d'Organisation, 425 p.
- ✚ Charreux G., (1997), "vers une théorie du gouvernement des entreprise" « Le gouvernement des entreprises », Paris, Economica, 326 p ;
- ✚ Carré (C.), 50 exercices pour résoudre les conflits sans violence, Editions Eyrolles, 122 pages.
- ✚ Dionne, P. et Ouellet, G. (1990). La communication interpersonnelle et organisationnelle : l'effet Palo Alto, Boucherville et Québec, Gaëtan Morin Éditeur et Éditions d'Organisation.
- ✚ Flo Frank et Smith Anne 2002, The Community HandBook, A Tool to Build Community Capacity, Edition: Human Resources Canada
- ✚ Hofstede, G. (1994). Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales. Paris, Éditions d'Organisation.
- ✚ Jean Paul Nerrière(2008), Le guide du conflit employé-employeur;Editions Eyrolles,306P
- ✚ Jean-François THIRIET(2016),Se préparer à résoudre un conflit,Editions GERESO , 2ème édition,148P
- ✚ Jean-Marie Peretti (2016), la Gestion des ressources humaines,Editions Vuibert,22ème édition,288P
- ✚ Jean-Michel Plane(2008).THÉORIE DES ORGANISATION, Éditions DUNOD,3ème édition,126P
- ✚ Julien Freund (1983), Sociologie du conflit,Editions Presses Universitaire de France,380P
- ✚ KOURILSKY Françoise, 2014, Du désir au plaisir de changer, Edition Dunod
- ✚ Lascoux (J.L.), Pratique de la médiation, une méthode alternative à la résolution de conflit, 6ème édition, ESF Éditeur, 240 pages.
- ✚ Marsan Christine, 2005, Gérer les Conflits, Edition Dunod.
- ✚ Marsan Christine2010, Gérer et Surmonter les Conflits, Edition Dunod .
- ✚ Mullins J.2005, Management and Organisational Behaviour, Edition PEARSON
- ✚ New Edition of Macmillan Dictionary for Advanced Learner's, 2014, Edition Macmillan

- ✚ Pierre Mongeau (2008), Réaliser son mémoire ou sa thèse , Editions Presses de l'Université du Québec ,162P
- ✚ Thiriet, Jean-François (2016) - Se préparer à résoudre un conflit _ Au travail ou en privé, comment gérer positivement les relations difficiles_-la librairie RH
- ✚ Tjosvold D & Hodgson J .Techniques de négociation et gestion de conflits. 108P

➤ **Thèses et mémoires**

- ✚ BICABA Bérenger (2017), l'Audit Interne au sein des Etablissements Publics de l'Etat dans un contexte de reformes publiques, mémoire MSG/UFR-SEG/Université OUAGA2
- ✚ HAMDAROU Djamila et DAHMOUCHE Nacira, 2018 session juin, la gestion de conflit cas d'une entreprise privée: SARL RAMDY.
- ✚ NGANA Waganta, La gestion des conflits collectifs du travail face au climat social : cas de L'hospital Gecamines-sud.

➤ **Articles**

- ✚ Alto Palo (1984), rôle de la communication interne.
- ✚ Détrie Phillipe et Meslin Broyez Catherine(1995), théorie de la communication interne
- ✚ Farnham, D. et Horton, S. (1996). Managing People in the Public Services, Londres, Macmillan.
- ✚ Gabris, G.T. et Mitchell, K. (1989). « The Impact of Merit Raise Scores on Employee Attitudes: The Matthew Effect of Performance Appraisal », Public Personnel Management, vol. 17, no 4 (numéro special).
- ✚ Geert Bouckaert (2005), « Un nouvel examen de la mesure de la performance dans le secteur public ; p21-32
- ✚ Johnson (1978).Du langage interne à l'externe et de l'externe à l'interne .
- ✚ Kahn et al(1964), Fisher et Gitelson(1983), Jackson et Schuler(1985) théorie de conflit de la génération

- ✚ Licette Charline(2007), théorie de causes de conflits organisationnels
- ✚ Perry, J. et Porter, L. (1982). « Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations », Academy of Management Review, vol. 7 (janvier), p. 88-98.
- ✚ Pondy(1967) modèle communicationnel de gestion des conflits
- ✚ Solomon, E. (1986). « Private and Public Managers : An Empirical Investigation of Job Characteristics and Organization Climate », Journal of Applied Psychology, vol. 71 (mai), p. 247-259

➤ **Sites internet et divers**

- ✚ CESAG, <http://www.bibliotheque.cesag.sn>, 11/09/19
- ✚ <https://www.cairn./revue-française-de-gestion-zone-4-page-35.htm>
- ✚ <https://www.fr.wikipedia.org/wiki/Amadeus/entreprise> 24/08/19
- ✚ <https://www.google.com/search?client=firefox-b-&q=conciliation-de-conflit>
11/09/19
- ✚ <https://www.linternaut.fr/dictionnaire/fr/définition/diagnostic>
- ✚ <https://www.memoireonline.com/10/10/3993/la-problématique-de-communication>
23/09/19
- ✚ <https://www.pourlesnuls.fr/articl-conflits-de-pouvoir-et-de-rivalité> 21/09/19
- ✚ www.centre123go.ca faire face aux conflits 24/08/19
- ✚ www.journaldunet.com/management/dossiers/050376conflit/marsan.shtml 19/04/19

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
TABLEAUX ET GRAPHIQUES	III
SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	IV
SOMMAIRE.....	V
INTRODUCTION GENERALE:.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	6
Chapitre 1: Revue de littérature.....	8
I. Cadre conceptuel.....	8
I.1. Définition et typologie du conflit.....	8
I.1.1. Définition du conflit.....	8
I.1.2. La typologie des conflits	10
I.2. Sources des conflits et les phases d'évolution	12
I.2.1. Sources des conflits	12
A. Les conflits découlant du fonctionnement de l'organisation	12
A. Les conflits découlant des facteurs psychologiques.....	13
I.2.2. Les phases des conflits.....	14
A. La phase d'accumulation des tensions	14
B. le déclenchement du conflit.....	14
C. La phase d'installation du conflit	14
D. La phase de développement du conflit.....	14
E. La radicalisation.....	14
F. Le reflux et la sortie de conflit :.....	15
I.3. Les conséquences des conflits pour les organisations.....	15
I.3.1. Les conséquences positives :	15
I.3.2. Les conséquences négatives :	16
II. Approches du concept de conflit.....	16
II.1. Le conflit perçu comme une relation sociale	17
II.2. Le conflit vu comme un facteur d'intégration	18
Chapitre II: Gestion des conflits dans une organisation et méthodologie de recherche .20	
I. Gestion des conflits dans une organisation.....	20
I.1. les attitudes dans un conflit	20
I.1.1. L'attitude de fuite:	20

I.1.2. L'attitude d'attaque:	20
I.1.3. L'attitude de manipulation:	20
I.1.4. L'affirmation pacifiée:	21
I.2. Les méthodes de gestion des conflits.	21
I.2.1. L'arbitrage.....	21
I.2.2. La médiation	21
I.2.3. La négociation	22
I.2.4. La voie hiérarchique.....	22
I.2.5. Le compromis	23
I.3. Place de la communication dans la gestion des conflits.....	23
I.3.1. La communication interne dans l'organisation.....	23
I.3.2. Le règlement des conflits par la communication.....	24
II. Cadre méthodologique.....	25
II.1. Approche méthodologique.....	25
II.1.1. L'approche quantitative	25
II.2. Champ de l'étude et échantillonnage.....	25
II.2.1. Champ de l'étude	26
II.2.2. Echantillonnage	26
II.3. Méthode de recueil et de traitement des données	26
II.3.1. Méthode de recueil des données.....	26
II.3.2. Méthode de traitement des données.	27
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	29
Chapitre I: Présentation du cadre physique de l'étude.....	31
I. Présentation de Gambia International Airlines Ltd (GIA).....	31
I.1. Evolution historique de GIA de 1996 à nos jours	31
I.2. Mission et organisation de GIA	32
II. Les activités principales de GIA.	33
II.1. L'assistance en escales (ramp handling).....	33
II.2. Les services Clients (Customer Service).....	33
II.3. Les opérations de frets (Cargaisons).....	33
II.4. Les activités d'agence de voyage.....	34
II.5. Organisation du Hadj.	34
Chapitre II : Présentation des résultats, analyse et recommandations.....	35
I. Présentation des résultats et analyse des données.....	35
I.1. Présentation de l'échantillon	35
I.2. Diagnostic du climat social dans la compagnie GIA	36
I.2.1. Cas de conflits enregistrés dans la compagnie	36
I.2.2. Typologie des conflits dans l'organisation.....	37
I.2.3. Appréciation du climat social dans l'organisation	39
I.3. Gestion des conflits dans la compagnie GIA	40
I.3.1. Méthode de gestion des conflits dans la compagnie.....	40

I.3.2. <i>Réurrence des conflits dans l'organisation dans l'organisation</i>	41
I.3.3. <i>Degré de satisfaction de la gestion des conflits dans l'organisation</i>	42
I.4. Vérification des hypothèses	43
I.4.1. <i>Vérification de l'hypothèse 1</i>	43
I.4.2. <i>Vérification de l'hypothèse 2</i>	44
II. Discussions et recommandations	44
II.1. Discussions	44
II.2. Les recommandations	46
II.2.1. <i>Méthodes amiables</i>	46
II.2.2. <i>La gestion des conflits par des procédures disciplinaires</i>	48
CONCLUSION	49
BIBLIOGRAPHIE	51
TABLE DES MATIERES	54
ANNEXES	57

ANNEXES

Annexe 1 : le questionnaire

« La gestion des conflits en milieu professionnel : Cas de Gambia International Airlines Ltd (GIA) »

Nous menons une étude sur la problématique de recherche ci-dessus qui fait d'office à notre mémoire de fin d'étude. En vue de disposer de données nécessaires a cette problématique, nous vous invitons à donner vos points de vue sur les questions ci-dessous. Nous marquons notre engagement à garder la confidentialité de vos réponses. Merci de votre participation!

Département..... Sexe..... Ancienneté :

1. Etes-vous satisfait de votre travail?

i/ Oui

ii/ Non

2. Si oui, pourquoi?

i/ c'est motivant

ii/ Bonne rémunération

iii/ Style de management favorable

iv/ Respect mutuel

v/ Aucune réponse

3. Si non, pourquoi?

i/ Non prise en compte des besoins sociaux

ii/ Style de management défavorable

iii/ Insuffisance de formation

iv/ Absence d'équité

v/Toutes correctes

4. Avez-vous été témoin d'un cas de conflit?

i/ oui

ii/ non

5. Si oui, combien de fois par an?

i/ 1 fois

ii/ 2 fois

iii/ 3 fois

iv/ 4 fois

v/ 5 fois et plus

6. . Quel est le département qui enregistre le plus de conflits?

Commerce

Administration et Finance

Cargaison (fret)

Services Techniques

Opérations

Ne sait pas

7. Les conflits enregistrés sont-ils de quels types?

De génération

De pouvoir/d'autorité

D'opinions/ divergences

De point de vue économique

Autres

8. Avez-vous été témoin d'un cas de conflit de nature ethnique ou culturelle?

Oui

Non

Pas à ma connaissance

Peut-être

Jamais

9. Selon vous, l'organisation du travail peut-elle être source de conflit?

Oui

Non

Possible

Jamais

Ne sais pas

10. La dissimulation de l'information est -elle source de conflit organisationnel?

i/ Oui

ii/ Non

iii/ Possible

11. Le climat social est-il favorable pour le travail?

i/ Oui

ii/ Non

12. Etes-vous satisfaits de la manière dont les conflits sont gérés dans l'organisation?

i/ Oui

ii/ Non

13. Quelles sont les méthodes utilisées dans la gestion des conflits dans l'organisation?

I/ L'arbitrage

Ii/ La conciliation

Iii/ La négociation

Iv/ La médiation

v/ Autres

14. Avez-vous été impliqués dans un conflit?

I/ Oui

Ii/ Non

Jouissez-vous d'un climat motivant en milieu social de cette organisation?

I/ Oui

ii/ Non

15. Pensez-vous que les conflits gérés par l'organisation ressurgissent?

i/ Oui, parfois

ii/ Non, jamais

16. **Si oui, s'agit-il de quels types?** i/ Oui, parfois

i/ Conflits individuels

ii/ Conflits de personnalité

iii/ Conflits de pouvoir/d'autorité

iv/ Conflits interpersonnels

v/ Autres

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 : Organigramme de la compagnie GIA

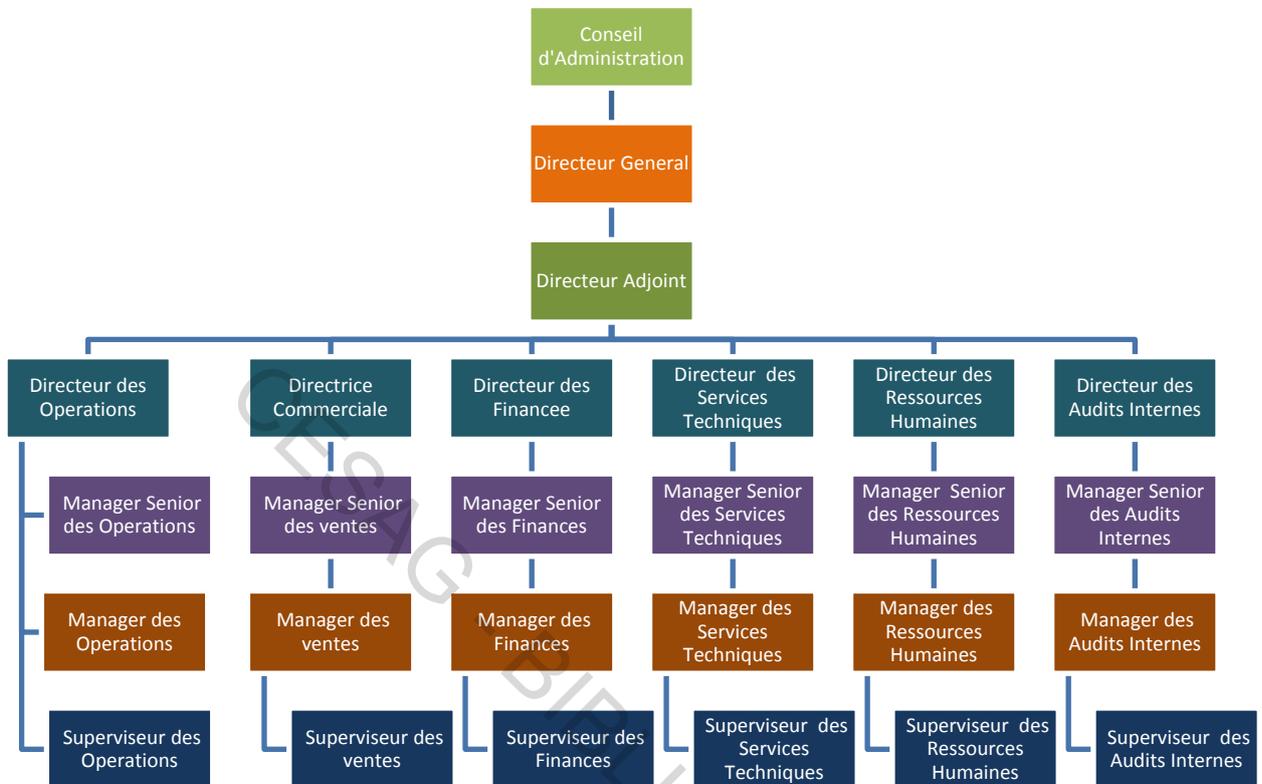


TABLE DES MATIERES

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
TABLEAUX ET GRAPHIQUES	III
SIGLES ET ABREVIATIONS	IV
SOMMAIRE	V
INTRODUCTION GENERALE:	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	6
Chapitre 1: Revue de littérature	8
I. Cadre conceptuel	8
I.1. Définition et typologie du conflit	8
I.1.1. Définition du conflit	8
I.1.2. La typologie des conflits.....	10
I.2. Sources des conflits et les phases d'évolution	12
I.2.1. Sources des conflits	12
A. Les conflits découlant du fonctionnement de l'organisation.....	12
A. Les conflits découlant des facteurs psychologiques	13
I.2.2. Les phases des conflits	14
A. La phase d'accumulation des tensions	14
B. le déclenchement du conflit	14
C. La phase d'installation du conflit	14
D. La phase de développement du conflit.....	14
E. La radicalisation.....	14
F. Le reflux et la sortie de conflit :	15
I.3. Les conséquences des conflits pour les organisations	15
I.3.1. Les conséquences positives :	15
I.3.2. Les conséquences négatives :	16
II. Approches du concept de conflit	16
II.1. Le conflit perçu comme une relation sociale.....	17
II.2. Le conflit vu comme un facteur d'intégration	18
Chapitre II: Gestion des conflits dans une organisation et méthodologie de recherche	20
I. Gestion des conflits dans une organisation.....	20
I.1. les attitudes dans un conflit.....	20
I.1.1. L'attitude de fuite:	20
I.1.2. L'attitude d'attaque:	20
I.1.3. L'attitude de manipulation:	20
I.1.4. L'affirmation pacifiée:	21

I.2. Les méthodes de gestion des conflits.....	21
I.2.1. L'arbitrage	21
I.2.2. La médiation.....	21
I.2.3. La négociation.....	22
I.2.4. La voie hiérarchique	22
I.2.5. Le compromis	23
I.3. Place de la communication dans la gestion des conflits	23
I.3.1. La communication interne dans l'organisation.....	23
I.3.2. Le règlement des conflits par la communication.....	24
II. Cadre méthodologique.....	25
II.1. Approche méthodologique	25
II.1.1. L'approche quantitative	25
II.2. Champ de l'étude et échantillonnage	25
II.2.1. Champ de l'étude	26
II.2.2. Echantillonnage	26
II.3. Méthode de recueil et de traitement des données	26
II.3.1. Méthode de recueil des données	26
II.3.2. Méthode de traitement des données.	27
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	29
Chapitre I: Présentation du cadre physique de l'étude.....	31
I. Présentation de Gambia International Airlines Ltd (GIA).....	31
I.1. Evolution historique de GIA de 1996 à nos jours.....	31
I.2. Mission et organisation de GIA.....	32
II. Les activités principales de GIA.....	33
II.1. L'assistance en escales (ramp handling).	33
II.2. Les services Clients (Customer Service).....	33
II.3. Les opérations de frets (Cargaisons).	33
II.4. Les activités d'agence de voyage.	34
II.5. Organisation du Hadj.	34
Chapitre II : Présentation des résultats, analyse et recommandations.....	35
I. Présentation des résultats et analyse des données.....	35
I.1. Présentation de l'échantillon.....	35
I.2. Diagnostic du climat social dans la compagnie GIA.....	36
I.2.1. Cas de conflits enregistrés dans la compagnie	36
I.2.2. Typologie des conflits dans l'organisation.....	37
I.2.3. Appréciation du climat social dans l'organisation	39
I.3. Gestion des conflits dans la compagnie GIA.....	40
I.3.1. Méthode de gestion des conflits dans la compagnie.....	40
I.3.2. Réurrence des conflits dans l'organisation dans l'organisation	41
I.3.3. Degré de satisfaction de la gestion des conflits dans l'organisation	42
I.4. Vérification des hypothèses	43
I.4.1. Vérification de l'hypothèse 1	43
I.4.2. Vérification de l'hypothèse 2	44
II. Discussions et recommandations.....	44
II.1. Discussions.....	44
II.2. Les recommandations.....	46

<i>II.2.1. Méthodes amiables.....</i>	<i>46</i>
<i>II.2.2. La gestion des conflits par des procédures disciplinaires</i>	<i>48</i>
CONCLUSION	49
BIBLIOGRAPHIE.....	51
TABLE DES MATIERES.....	54
ANNEXES	57
TABLE DES MATIERES.....	62

CESAG - BIBLIOTHEQUE