

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère d'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Management Tlemcen



المدرسة العليا لإدارة الأعمال  
ÉCOLE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
-Tlemcen-

# Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en science de gestion

Spécialité : Management et stratégie des entreprises

**Thème :**

**L'effet de la gestion des conflits sur la performance au travail**

**Cas : Spa GENERAL EMBALLAGE**

**Présenté par : KHABER Juba**

**Soutenu le :11/07/2021**

**Devant le jury composé de :**

Nom et Prénom	Grade	Qualité
1-Boussadia hichem	MCA	Président
2- Rahali Amina Souad	MCA	Encadrante
3-Korso sonia	MAA	Examinatrice

**Année universitaire:2020/2021**



**République Algérienne Démocratique et Populaire**

**Ministère d'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**Ecole Supérieure de Management Tlemcen**



**المدرسة العليا لإدارة الأعمال**  
**ÉCOLE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT**  
**-Tlemcen-**

# Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en science de gestion

Spécialité : Management et stratégie des entreprises

**Thème :**

**L'effet de la gestion des conflits sur la performance au travail**

**Cas : Spa GENERAL EMBALLAGE**

**Présenté par : KHABER Juba**

**Soutenu le :**

**Devant le jury composé de :**

<b>Nom et Prénom</b>	<b>Grade</b>	<b>Qualité</b>
1-	MCA	Président (e)
2- RAHALI Amina Souad		Encadrante
3-		Examineur (trice)

**Année universitaire:2020/2021**

# Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier Dieu, pour m'avoir donné la santé et la patience qui m'ont permis d'achever ce modeste travail

J'adresse mes profonds remerciements pour le directeur de cette entreprise Mr HAMOUDI.M pour m'avoir ouvert les portes de son entreprise pour effectuer mon stage

Et aussi, je tiens à adresser mes vifs remerciements pour mon encadreur Mme. RAHALI Amina, d'avoir accepté de diriger ce travail, et de m'avoir soutenu tout au long de notre recherche par la qualité de ses remarques et ses orientations.

Sans oublier également mon encadreur au sein de l'entreprise Mr AHFIR Abid et Mr LOUALIA Moufek qui m'ont été d'une grande aide avec leur accueil et leur dévouement à accomplir mon travail.

Je remercie toute ma famille pour leur soutien immuable, merci à tous ceux qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours d'étudiant.

Enfin, je remercie toutes les personnes ayant contribué à concrétiser ce mémoire.

# Dédicaces

A toute ma famille

A tous mes amis (es)

## Liste des tableaux

N° du Tableau	Titre du Tableau	page
<b>Chapitre I</b>		
N°01	principales définitions du conflit	10
N°02	les conséquences d'un conflit	15
N°03	les avantages et les limites des mécanismes de résolution des conflits	35
N°04	les conditions propices à l'adoption de l'une ou l'autre des stratégies.	40
<b>Chapitre II</b>		
N°05	Quelques définitions de la performance	47
N°06	la différence entre la performance interne et la performance externe.	49
N°07	les huit dimensions de la performance d'après Cambell	70
N°08	les indicateurs de la performance d'après koopmans et all (2011)	74
<b>Chapitre III</b>		
N°09	l'évolution de l'effectif chez GENERAL EMBALLAGE	82
N°10	l'évolution de l'effectif de GENERAL EMBALLAGE selon la catégorie socioprofessionnelle	82
N°11	l'ensemble des identifications de la société	82
N°12	répartition de l'échantillon selon le sexe.	88
N°13	Répartition de l'échantillon selon l'âge	90
N°14	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	91
N°15	Répartition de l'échantillon selon le nombre d'années d'ancienneté	92
N°16	Répartition de l'échantillon selon la satisfaction du poste	93
N°17	Répartition de l'échantillon selon le niveau des salaires	94
N°18	Répartition de l'échantillon selon un potentiel changement d'entreprise	95
N°19	Répartition de l'échantillon selon les conditions de travail	96
N°20	Répartition de l'échantillon selon le climat social de l'entreprise	97
N°21	Répartition de l'échantillon selon la relation avec le supérieur	98

N°22	Répartition de l'échantillon selon l'écoute des préoccupations des employés	99
N°23	Répartition de l'échantillon selon la confrontation des conflits	100
N°24	Répartition de l'échantillon selon les situations conflictuelles	101
N°25	Répartition de l'échantillon selon les méthodes de résolution des conflits	102
N°26	Répartition de l'échantillon selon le degré de recherche des compromis	103
N°27	Répartition de l'échantillon selon la considération des conflits comme moteur de changement.	104
N°28	Répartition de l'échantillon selon le style d'évaluation de performance	105
N°29	Répartition de l'échantillon selon la performance de l'entreprise	106
N°30	: Répartition de l'échantillon selon la possibilité qu'un climat social sain améliore la satisfaction des clients	107
N°31	Répartition de l'échantillon selon l'apport d'une valeur ajoutée au travail	109
N°32	Répartition de l'échantillon selon l'importance de bien être sur la performance	110
N°33	Répartition de l'échantillon selon la possibilité qu'un climat de travail influence la performance	111
N°34	Tableau croisé considérez-vous les conflits comme un moteur de changement * comment trouvez-vous la performance de l'entreprise	112
N°35	Tableau croisé en cas de désaccord, recherchez-vous des compromis réalistes sur une base d'intérêt mutuels * comment trouvez-vous la performance de l'entreprise	113
N°36	Tableau croisé comment jugez-vous le climat social de l'entreprise en général * le climat de travail influence-t-il sur la performance	113
N°37	Tableau croisé comment jugez-vous les conditions de travail * Apportez-vous une valeur ajoutée pour l'entreprise	114
N°38	Tableau croisé votre bien être influence-t-il sur votre rendement * Apportez-vous une valeur ajoutée pour l'entreprise	115

## Liste des figures

N° de la figure	Titre de la figure	page
<b>92Chapitre I</b>		
N°01	les deux dimensions du conflit : le conflit constructif et le conflit destructif	16
N°02	les phases d'un conflit	25
N°03	les cinq stratégies de gestion des conflits	35
<b>Chapitre II</b>		
N°04	le triangle stratégie /acteur/processus d'action	58
<b>Chapitre III</b>		
N°05	Catégorie socioprofessionnelle de l'entreprise	89
N°06	Répartition de l'échantillon selon le sexe.	91
N°07	Répartition de l'échantillon selon l'âge	92
N°08	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	93
N°09	Répartition de l'échantillon selon le nombre d'années d'ancienneté	93
N°10	Répartition de l'échantillon selon la satisfaction du poste	94
N°11	Répartition de l'échantillon selon le niveau des salaires	95
N°12	Répartition de l'échantillon selon un potentiel changement d'entreprise	96
N°13	Répartition de l'échantillon selon les conditions de travail	97
N°14	Répartition de l'échantillon selon le climat social de l'entreprise	98
N°15	Répartition de l'échantillon selon la relation avec le supérieur	99
N°16	Répartition de l'échantillon selon l'écoute des préoccupations des employés	100
N°17	Répartition de l'échantillon selon la confrontation des conflits	101
N°18	Répartition de l'échantillon selon les situations conflictuelles	102
N°19	Répartition de l'échantillon selon les méthodes de résolution des conflits	103
N°20	Répartition de l'échantillon selon le degré de recherche des compromis	104
N°21	Répartition de l'échantillon selon la considération des conflits comme moteur de changement.	105
N°22	Répartition de l'échantillon selon le style d'évaluation de performance	106

N°23	Répartition de l'échantillon selon la performance de l'entreprise	107
N°24	: Répartition de l'échantillon selon la possibilité qu'un climat social sain améliore la satisfaction des clients	108
N°25	Répartition de l'échantillon selon l'apport d'une valeur ajoutée au travail	109
N°26	Répartition de l'échantillon selon l'importance de bien être sur la performance	110
N°27	Répartition de l'échantillon selon la possibilité qu'un climat de travail influence la performance	111

## Liste des abréviations

ROI	Return on Investment
ROE	Return on Equity
EVA	Economic Value Added
CA	Chiffre d'Affaire
EBE	Excédent Brute d'Exploitation
EdeL	Effet de Levier
BFRE	Besoin en Fond de Roulement d'Exploitation
SPA	Société Par Action

# Sommaire

Introduction générale.....	01
<b>Chapitre I : La gestion des conflits.....</b>	<b>05</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>06</b>
<b>Section N°01 : Généralités sur les conflits.....</b>	<b>07</b>
<b>Section N°02 : les caractéristiques d'un conflit.....</b>	<b>15</b>
<b>Section N°03 : Résolution des conflits.....</b>	<b>20</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>32</b>
<b>Chapitre II : La performance au travail.....</b>	<b>33</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>34</b>
<b>Section N°01 : Généralités sur la performance.....</b>	<b>35</b>
<b>Section N°02 : Les indicateurs de performance dans l'entreprise.....</b>	<b>46</b>
<b>Section N°03 : La performance au travail.....</b>	<b>58</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>65</b>
<b>Chapitre III : L'étude empirique.....</b>	<b>66</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>67</b>
<b>Section N°01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>68</b>
<b>Section N°02 : Démarche méthodologique.....</b>	<b>77</b>
<b>Section N°03 : Analyse et interprétation des résultats.....</b>	<b>79</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>106</b>
Conclusion générale.....	107



# Introduction générale

## Introduction générale

Durant ce dernier siècle, le climat économique s'est considérablement modifié, par l'émergence de nouvelles entreprises exerçant dans divers secteurs. Donc bien que le consommateur soit satisfait en terme de diversité des choix, pour les entreprises, ça ne serait pas le cas, car elles évoluent dans un environnement de plus en plus complexe, et de plus en plus anxieux, ce qui affecte grandement leur pérennité, et leur rentabilité. Ceci les oblige à faire allouer toutes les ressources nécessaires, pour pouvoir être à la hauteur. Notamment la ressource humaine, qui est le moteur de toutes les entreprises.

Mais cette ressource est une lame à double tranchant, bien qu'elle procure des idées innovatrices pour le bon déroulement de l'entreprise, l'être humain dans sa nature est un être volatil. Il a des sentiments, donc à chaque fois qu'il ressent un certain malaise, il s'exprime de différentes manières. Ce qui fait émerger le phénomène du conflit.

Alors, pour l'entreprise, vu l'interaction de plusieurs personnes, qui s'exercent dans un objectif commun, il arrive parfois de ne pas s'entendre sur des points, ce qui implique la naissance d'un conflit.

« S'il y a bien un lieu où la sagesse ne trouve pas place, c'est bel est bien dans une organisation »<sup>1</sup>

Le conflit est une vérité inévitable, dès qu'il y a interaction entre deux personnes ou un groupe, les possibilités qu'un conflit apparaisse émergent.

Le conflit de tous types (interpersonnel, relationnel...Etc.) est un phénomène complexe, qui entraîne des répercussions néfastes si on ne trouve pas de solution, allant de problèmes psychologiques (stresse, absentéisme), aux problèmes économiques (baisse de taux de production, perte économique,...Etc.). Donc refuser d'admettre la présence des conflits en organisation, que ce soit larvé ou ouvert, c'est refuser d'admettre les faits ou la réalité de la vie organisationnelle.

---

<sup>1</sup> MALAREWICZ. J, Gérer les conflits au travail, 2<sup>ème</sup> édition, édition Pearson,, 2009, P. 07.

Chaque entreprise peu importe sa taille petite ou grande, doit impérativement par le biais de ses managers régler ses différends, avant qu'ils prennent l'ampleur, et c'est avec le déploiement et la mise en place des systèmes pour gérer les conflits. Prenons à titre d'exemple la mise en place d'un système de communication efficace, ou par l'avis des experts, sont des outils efficaces pour diminuer le taux de conflits au sein d'une organisation.

Ou bien encore, la négociation, qui est considérée aujourd'hui comme étant une compétence personnelle déterminante dans le management d'équipe et de conclusion d'accords commerciaux. Elle est aussi une compétence pour les entreprises qui leurs permettent de construire un réseau pérenne avec les partenaires.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, la maîtrise des coûts et l'augmentation de la productivité sont quelques-unes des méthodes que les chefs d'entreprise développent pour assurer la pérennité de leurs activités. Ainsi, dans la littérature économique de la pratique des managers, afin d'assurer la survie des unités qu'ils dirigent, la performance a toujours fait l'objet d'une attention continue et de recherches récurrentes.

La performance est une notion ambiguë, rarement définie explicitement. La performance ne doit pas être analysée que sur le concept de la finance, mais sur aussi sur l'aspect concurrentiel et sur l'aspect structurel.

Dès lors, notre problématique est axée sur le questionnement central suivant :

**Quel est l'impact d'une bonne maîtrise des conflits sur la performance au travail ?**

Nous avons choisi ce thème vu qu'il est un sujet d'actualité, et qu'aucune entreprise ne peut en nier son existence ou son importance au sein de son organisation.

Certaines sous questions en dérivent de cette problématique, à savoir :

- Pourquoi les conflits apparaissent-ils dans les entreprises ?
- Est-ce que l'établissement d'un climat apaisant entre les employés permet d'améliorer la performance au travail ?

- Existe-t-il une relation entre la bonne maîtrise des conflits et la performance dans l'entreprise ?

Afin de mieux cerner ces questions, nous avons élaboré un cadre de recherche qui s'appuie sur deux hypothèses :

**H 1 : le conflit est une opportunité (point positif) pour améliorer la performance au travail.**

**H 2 : l'existence de conditions apaisantes va permettre d'améliorer la performance au travail.**

Le but de cette étude est d'étudier s'il existe des conflits (divers types) au sein de la Spa GENERAL EMBALLAGE et les mesures prises pour les gérer, et quel effet ont ses conflits sur le climat de travail ainsi que sur la performance au travail de ses employés ?

Notre étude va permettre aux dirigeants de la Spa GENERAL EMBALLAGE de revoir leurs perceptions en matière d'existence des conflits au sein de leur organisme, et d'extraire les causes racines de ses conflits qui affectent la performance des employés dans l'exécution de leurs tâches, et ensuite utiliser les résultats obtenus de notre enquête pour essayer de résoudre ce fléau.

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche nous avons structuré notre travail de la façon suivante :

D'abord, une partie théorique subdivisée en deux chapitres : le premier chapitre permet de comprendre les conflits, ses typologies, et les méthodes de prévention et de gestion. Pour le deuxième, porte sur la performance, en passant par des généralités sur la performance, puis on attaquera les typologies de performance, pour ensuite arriver à identifier les indicateurs de performance.

Et une partie pratique, composée d'un seul chapitre, où dans sa première section on présentera l'organisme d'accueil « GENERAL EMBALLAGE ». Par la suite, nous

élaborons un questionnaire à analyser, qui sera distribué auprès des employés de l'entreprise.

Plusieurs études ont été menées par des chercheurs dans ce sujet, citons quelques-unes :

- **Mémoire de Magister en management des ressources humaines sous le thème « LES RELATIONS DE TRAVAIL ET LA GESTION DES CONFLITS DANS L'ENTREPRISE : CAS DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE » Présenté par : RAHALI Amina Souad à Université Abou-BekrBelkaïd – Tlemcen**

Qui avait comme objectif d'analyser et de comprendre les mécanismes de résolution des conflits. Les résultats de la recherche ont montré que : le conflit est envisagé de manière positive tant qu'il est l'occasion de croissance et qu'il peut être résolu dans le respect de l'autre, de ses arguments, de ses convictions et de sa différence. En revanche, si le conflit est l'occasion d'agresser autrui et de manifester volontairement de la violence, nous déplorons cette attitude. Le conflit peut être positif tout autant que nous nous sentons équipés pour le comprendre, l'appréhender dans sa complexité et le résoudre, voire l'anticiper. Parmi les solutions pratiques qui contribuent à apaiser le climat social au sein d'une entreprise, on peut citer la boîte à suggestions, très simple à mettre en place, où tous les employés peuvent faire leurs remarques, critiques et suggestions, dont devra tenir compte le manager. Ce dernier doit être impartial s'il veut que le sentiment d'équité domine dans l'entreprise et que ses jugements soient acceptés par tous les collaborateurs. Le conflit a effectivement une utilité. Il faut l'identifier pour le gérer, mais surtout ne pas chercher à l'étouffer, un conflit larvé peut conduire à une violence brute, focalisée sur la personne, l'organisation ou soi-même.

- **Mémoire de magister en sciences économiques option : Recherche Opérationnelle et Management des Entreprises sous le thème : «performance des entreprises et optimalité de l'utilisation des moyens de production : principales méthodes d'optimisation » Présenté par : BENDAHMANE SAMIRA à Université Abou-BekrBelkaïd – Tlemcen année 2009/2010,**

Le but de cette recherche était d'optimiser l'utilisation d'un ensemble d'équipement installés afin d'atteindre le volume de production espéré et satisfaire par la suite la commande des clients, ainsi on est confronté à un problème d'optimisation multi-objectifs. Les résultats de cette recherche ont abouti à montrer que La survie de toute organisation est liée à la capacité et l'expertise de ses gestionnaires à prendre les bonnes décisions, cependant ces facteurs restent insuffisants face à des situations décisionnelles complexes à l'heure actuelle, Pour améliorer les performances de les équipements de fabrication et obtenir l'efficacité maximale, ils sont arrivés à ce que le TRS ne révèle pas combien de personnes ont été mobilisées pour atteindre ce niveau de performance, et du fait que la performance est la résultante du couple homme-machine , il faut intégrer donc l'impact du facteur humain dans la mesure du TRS.

- **Thèse de doctorat en science de gestion option : Gestion des entreprises sous le thème : « Évaluation multicritères de la performance des entreprises : cas d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Bejaia ». Présentée par : KENNOUCHE Samia à l'université A. MIRA-BEJAIA le 09/03/2021.**

Ce travail de recherche consiste à identifier les différents indicateurs de la performance d'un échantillon d'entreprises. Autrement dit, l'objectif de cette recherche est d'identifier les scénarios clés de la performance d'un échantillon d'entreprise à travers les notions de compétitivité, rentabilité et productivité. Les résultats ont montré que La finalité de l'entreprise dans le contexte de l'économie de marché n'est aujourd'hui rien de plus que ce qu'elle était au siècle dernier : générer du résultat pour permettre la rémunération des actionnaires et l'investissement nécessaire au développement de l'activité. Il ne fait aucun doute, que l'environnement économique a subi des transformations drastiques, et qu'il est plus que nécessaire de s'adapter pour acquérir un avantage compétitif permanent ou une meilleure position concurrentielle. les entreprises de la wilaya de Bejaia considèrent la performance de l'entreprise comme une notion fondamentale qui nécessite la mise en œuvre des moyens financiers et humains pour sa mesure.



## **Chapitre 01 : la gestion des conflits**

## **Introduction :**

Le conflit est un concept inévitable dans toute société et organisation, on y vit avec, et donc nous devons trouver comment le rendre en notre faveur.

De ce point, les managers optent pour la négociation, l'un des outils pour gérer les désaccords lors du travail, et faire dérouler l'organisation dans un bon climat.

Dans ce présent chapitre, nous allons voir les différents concepts liés aux conflits. Après avoir défini les notions relatives au conflit, nous allons identifier les causes d'un conflit ainsi que ses composantes et sa typologie.

Du coup, on abordera les différentes méthodes de gestion des conflits, en allant de la négociation vers les attitudes pour faire face aux différentes situations conflictuelles.

## Section 01 : Généralités sur les conflits :

Cette section abordera le conflit ainsi que tous les concepts se rapprochant de cette notion afin de mieux comprendre son origine, ses causes et ses conséquences.

### 1. Définitions :

**-conflit :** «Le conflit étymologique vient de conflit, signifiant choc, lutte et combat»<sup>2</sup> à l'origine il s'est appliqué à une situation d'armée, et du combat, où plusieurs groupes, personnes, organisations, se disputent un pouvoir. Puis il est employé pour toutes les situations relationnelles qui opposent des parties en désaccord, que l'une souhaite imposer ses positions, à l'encontre des intérêts de l'autre.

**-la tension :** « Du latin, tensio, tensionas, signifiant moyen de soins, aussi Contraction nerveuse»<sup>3</sup>, puis il est employé pour décrire une situation de tension entre deux groupes divergents.

**-la violence :** «Correspond au latin vivetus, qui signifie être emporté, lorsqu'il s'agit de Un caractère arrogant s'applique aux personnes et aux choses»<sup>4</sup>

La violence se compose d'actions, de paroles, d'actions, de structures ou de systèmes qui causent des dommages physiques, et empêchent les gens d'atteindre leur potentiel humain

Donc, pour bien comprendre la différence entre ces trois concepts, le conflit, montre une divergence d'intérêts entre deux personnes ou plus. Alors que, la tension c'est les sentiments exprimés lors d'un conflit. Et pour la violence, c'est le résultat du conflit, C.-à-d. ; l'explosion ou l'éclatement d'une personne vis-à-vis d'autrui.

**Tableau N° 01 :** principales définitions du conflit

Définition	Termes clés	Auteurs
... est une lutte entre opposants concernant des valeurs et des revendications d'accès a un statut, un pouvoir et des richesses peu abondantes	Lutte Opposition Pénurie	Coser (1956)
... sont des situations de jeu/pari dans lesquelles la capacité d'un participant a atteindre ses objectifs dépend des choix ou des décisions de l'autre participant	Stratégie Pari Dépendance	Schelling (1960)

<sup>2</sup>D'après les dictionnaires Alain Rey : le Robert, 2000, P204.

<sup>3</sup> Idem, p1012.

<sup>4</sup> Idem, p1079.

... est un processus dynamique dans lequel la structure, les attitudes et les comportements évoluent et s'influencent en permanence.	Structure Attitudes Comportements	Galtung (1996)
... surgit en cas d'activités incompatibles, ou les actions d'une personne interfèrent, interrompent ou font obstacle à celles des autres, les rendant moins efficaces.	Incompatibilité Interférence Efficacité	Deutsch (1973)
...est un processus dans lequel deux parties ou plus essaient d'empêcher une autre partie d'atteindre ses objectifs. Les facteurs sous-jacents sont triples : interdépendance, différences en termes d'objectifs et différences de perceptions.	Objectifs Interdépendance Perceptions	Wall (1985)
... est la perception d'une divergence d'intérêt ou la conviction que les aspirations des parties ne peuvent être réalisées simultanément	Intérêts Aspirations Convictions	Pruitt et Rubin (1986)
... sont des interactions communicatives entre des personnes qui sont interdépendantes et pensent que leurs intérêts sont incompatibles, contradictoires ou en opposition	Communication Interdépendance Opposition	Conrad (1991)
... – compris comme des activités incompatibles – se produit dans des environnements de coopération ou de compétition. Les parties peuvent avoir des objectifs qui se rejoignent ou sont en concurrence.	Incompatibilité Coopération Compétition	Tjosvold et Van de Vliert (1994)

... est l'interaction entre personnes interdépendantes qui ont le sentiment que leurs objectifs sont incompatibles et qu'elles vont se faire obstacle mutuellement dans leur réalisation.	Interaction Interdépendance Incompatibilité	Folger, Poolle et Stutman (1993)
est une interaction entre acteurs (individus, groupes, organisations, etc.) dans laquelle au moins un des acteurs ressent une incompatibilité entre ses façons de penser, son imagination, sa perception et/ou ses sentiments et ceux des autres	Interaction Incompatibilité Incapacité	Glasl (2002)

**Source :** LYAMOURI-BAJJA.N et autres : le rôle des jeunes dans la transformation des conflits, éditions conseil de l'Europe et commission européenne, Juillet 2016, P.65

## 2. C'est quoi un conflit ?

La définition de ce mot est difficile à cerner dans un cadre commun, puisque il survient dans des situations différentes.

Donc le conflit est la situation dans lesquelles deux personnes, deux groupes ou deux ensembles d'individus ne sont pas d'accord sur un objectif commun. Certains de leurs intérêts, les problèmes, les objectifs, les émotions, sont incompatibles et peuvent entrer en conflit.

« Le conflit est un processus engendré par une divergence (d'intérêts, d'opinions), réelle ou perçue ; entre deux ou plusieurs parties interdépendantes et en interaction, et dont le déroulement est généralement teinté d'émotion »<sup>5</sup>

Plusieurs termes sont utilisés pour désigner une situation conflictuelle, à savoir :

- Le différend : S'agit de toute situation de désaccord qui surgit d'une divergence d'opinions et d'intérêts.

<sup>5</sup>BOURHIS Anne, CHÈNEVERT Denis : « A vos marques, prêts, Gérez la GRH pour les managers », Editions du Renouveau Pédagogique Inc., Canada, 2009, P429.

- Mésentente : un manque d'entente ou de manque de compréhension ou d'harmonisation sur des points.
- Dispute : une querelle, et une discussion acharnée.
- Litige : Contestation donnant lieu à procès ou à arbitrage.<sup>6</sup>

Ces mots prennent divers sens à savoir les circonstances.

D'après les définitions, on comprend que les conflits sont d'une vérité inévitable, qu'ils existent dans toutes les situations, et avoir plusieurs formes.

### 3. Les éléments d'un conflit :

D'après les définitions précédentes, on peut tirer un certain nombre d'éléments qui constituent un conflit, à savoir :

- a) Le processus : le conflit ne s'agit pas d'une situation durable. En effet, c'est une situation en voie d'évolution, elle peut s'ouvrir sur une situation d'affrontement ou du blocage, ou sur une collaboration étroite. Donc la situation est volatile, à tout moment pourrait s'inverser pour se dégrader.

Parfois, il arrive qu'un conflit dure plusieurs années, voir des décennies, dans le cas des pays<sup>7</sup>.

- b) La perception : veut dire comment les gens perçoivent les attitudes et les comportements des autres, et la façon d'interprétation de ses signes. Par exemple, un sourire peut être interpréter par un individu comme un geste amical, par contre pour un autre comme un signe d'hypocrisie.<sup>8</sup>
- c) Divergence d'intérêts : comme ce titre le montre, pour qu'il y ait un conflit, il faut que les deux parties s'opposent sur leurs intérêts. C.-à-d. ; chaque partie peut en venir à croire qu'il n'est possible pour elle d'obtenir satisfaction qu'au détriment de l'autre partie.<sup>9</sup>
- d) L'interaction : le conflit s'inscrit dans le cadre de l'interaction entre deux ou plusieurs personnes ou groupes de personnes. C'est à travers l'interaction que

---

• <sup>6</sup><https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/litige/47483>. (consulté le 07 Avril 2021)

<sup>7</sup> BOURHIS.A CHENEVERT.D,Op.Cit, P429.

<sup>8</sup> Ibid, P.429.P430.

<sup>9</sup> Ibid, P430.

noue les situations conflictuelles, (une personne adresse une parole à une autre, puis ce dernier lui répond d'une façon non voulue, du coup, la tension s'accélère entre eux).<sup>10</sup>

- e) **Une interdépendance** : ce point se produit que dans le cas où les parties sont interdépendantes. « Ce qui se produit, par exemple, si le travail d'une personne se fonde sur le résultat du travail d'une autre. Ainsi, deux employés appartenant à la même équipe de travail peuvent avoir des vues totalement différentes en matière de politique, de religion, de mariage des homosexuels ou encore à propos de l'avortement, sans qu'il y'ait de conflit, puisque chacun peut travailler et repartir le soir avec ses idées bien ancrées. Mais si la divergence concerne la façon de concevoir le travail qu'ils doivent accomplir ensemble, un conflit peut se déclencher. Soulignons que plus l'interdépendance est forte, plus les risques d'un conflit sont élevés. Il est donc pratiquement impossible de ne se trouver en conflit avec les personnes qui nous sont proches ». <sup>11</sup>
- f) **Une vive émotion** : se sont les émotions ressenties lors d'un conflit, toute personne ressent des émotions différentes aux autres allant jusqu'à l'hostilité féroce envers l'autre. <sup>12</sup>

Etant que le conflit est une chose inévitable, qui arrive en vie privée ou en organisation, il peut se présenter en un conflit de fond ou un conflit émotionnel :

- **Conflit de fond** : « est un désaccord fondamental sur les objectifs à poursuivre ou sur les moyens de les atteindre. Une dispute avec un patron au sujet d'un plan d'action, comme la stratégie de commercialisation d'un nouveau produit, en est un exemple. Lorsque les gens travaillent ensemble jour après jour, il est tout à fait normal qu'ils aient des divergences de vues sur diverses questions d'ordre professionnelle : les objectifs de groupes ou d'organisation, la répartition des ressources, l'attribution des récompenses, les orientations et les procédures, la répartition des tâches ». <sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Ibid, P.430.

<sup>11</sup> Ibid, P.430.

<sup>12</sup> Ibid, P.430.

<sup>13</sup> SCHERMERHORN.J et autres : « comportement humain et organisation », éditions du Nouveau Pédagogique INC, Canada, 2014, P.433.

- **Conflit émotionnel** : « il tient à des problèmes relationnels qui se manifestent, notamment, par des sentiments de colère, de méfiance, d'animosité, de crainte et de rancune »<sup>14</sup>. Ce genre de conflit absorbe l'énergie des gens concernés et les détourner de leurs priorités professionnelles.

#### **4. Les dimensions d'un conflit (les conséquences des conflits):**

Beaucoup de gens croient que tous les conflits sont néfastes et nuisibles pour le rendement de l'organisation, toutefois, les conflits peuvent avoir des répercussions positives sur l'organisation.

**4.1. Le conflit constructif** : c'est celui qui a des répercussions positives sur les individus ou l'organisation en général. Il permet aux parties de revoir leurs décisions, ainsi permet de régler les problèmes qui resteraient latent<sup>15</sup>.

**4.2. Conflit destructeur** : « par contre celui-là, a des retombées négatives pour l'individu, groupe ou organisation. Il détourne les énergies, nuit à la cohésion du groupe, favorise les manifestations d'hostilité et, en général, crée un environnement néfaste pour les travailleurs ». <sup>16</sup>

**Tableau N°02 : les conséquences d'un conflit**

<b>Conséquences négatives</b>	<b>Conséquences positives</b>
Attitude de fermeture, retranchement sur ses positions	Clarification des désirs et des objectifs
Pensée de groupe ; diminution de la créativité et de la capacité d'innovation et d'adaptation ; maintien des politiques et des pratiques désuètes	Rejet de la pensée de groupe ; stimulation de la créativité et de la capacité d'innovation et d'adaptation ; remise en question des politiques et des pratiques désuètes
Consommation des ressources (humaines, financières, matérielles, etc.) ; sentiment de perte et insatisfaction à l'égard des résultats	Création de valeur ; innovations ; sentiment de gain et satisfaction à l'égard des résultats
Détérioration des relations au sein du groupe et de sa cohésion ; remise en question du leadership	Maintien ou renforcement des relations au sein du groupe ainsi que sa cohésion ; renforcement du leadership

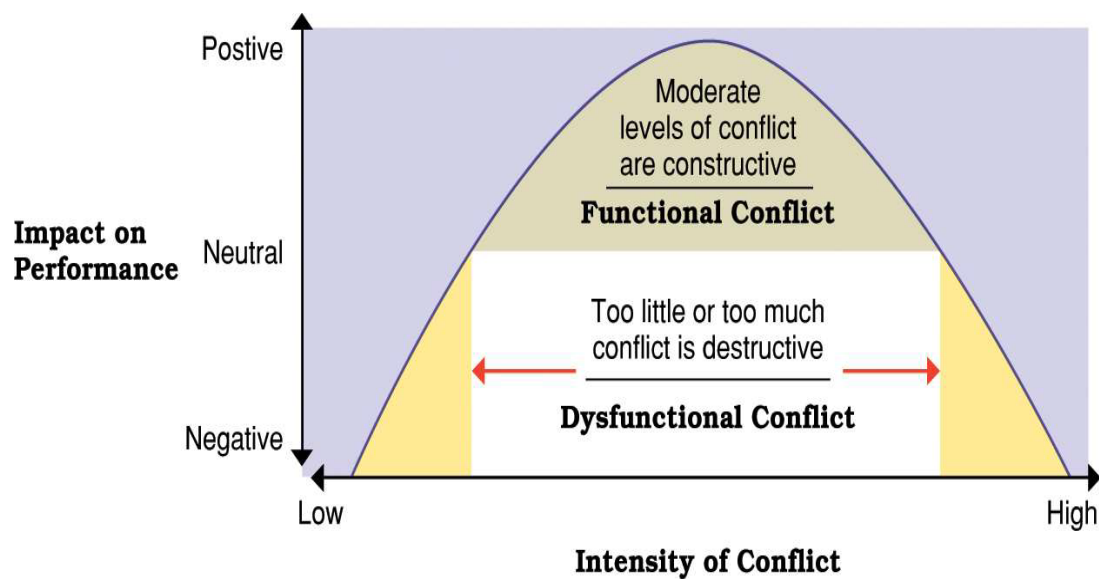
<sup>14</sup> Ibid, P.433.

<sup>15</sup> Ibid, P.436.

<sup>16</sup> Ibid, P.437.

Climat de travail malsain (employés démotivés, désengagés et malades)	Climat de travail sain (employés motivés, engagés et en santé)
---	--

**Source :** BOURHIS.A et CHENEVERT.D:« A vos marques, prêts, Gérez la GRH pour les managers », éditions du Renouveau Pédagogique INC, Canada, 2009, P.436.



**Figure N°01 : les deux dimensions du conflit : le conflit constructif et le conflit destructif**

## **5. Les différentes formes d'un conflit :**

### **5.1. Première forme :**

5.1.1. **Le conflit réaliste :** C'est un moyen comme un autre d'atteindre les buts que l'on se fixe. Si un individu ou un groupe peut satisfaire ses revendications ou ses intérêts par un autre moyen que la négociation, l'arbitrage, la médiation, le

compromis il le ferad'autant plus volontiers qu'il craint les conséquences négatives de certains conflits.<sup>17</sup>

5.1.2. **Le conflit irréaliste :** C'est la libération d'une tension qui manifeste, au cours d'une lutte explosive, par divers comportements violent. L'agression n'est qu'une fin en soi, et l'objet du conflit. Quel qu'il soit, n'en est que le prétexte. Dans la réalité, les conflits s'accompagnent souvent de sentiments irréalistes qui au premier regard, n'ont pas le lien direct avec l'objet du conflit. Une sorte d'escalade affective plus ou moins respectueuse prend une proposition exagérée par rapport aux enjeux avoués. Ces sentiments pour la plupart négatifs, sont le plus souvent hérités de situations antérieures désagréable dans lesquelles les individus qui essuyé des humiliations, des affronts, des vexations ou des exactions de toutes sortes. Ils jugent qu'ils ont été lésés, a juste titre ou non, et le conflit même s'il parait justifié, peut se colorer de sentiments et de ressentiments qui peuvent nuire a la clarté des débats.<sup>18</sup>

5.1.3. **Le conflit larvé :** ou bien le conflit latent, dans ce ca, le conflit n'est pas vraiment éclaté, « ces conflits larvés sont les pires pour l'ambiance de travail et pour le rendement. Ils absorbent beaucoup d'énergie chez les responsables et leurs subordonnés. Ceux-ci ne parlent pas, ne posent pas les vraies questions parce qu'ils craignent de blesser autrui, de rompre un semblant d'harmonie ou d'entente. »<sup>19</sup>

## 5.2. **Deuxième forme :**

### 5.2.1.1. **Les conflits ouverts :**

Lorsque les individus ou les groupes décident d'entrer en conflit ouvert, ils savent qu'ils s'engagent dans un processus stressant et parfois très long. C'en est pas tant la perspective de la lutte future qui est stressante, c'est souvent le sentiment que l'on est dans une position d'infériorité, et que les chances de vaincre sont faibles. Celui qui gagne, ou qui presse une victoire et là, il a souvent une intuition quasi infaillible n'est pas stressé. Les conflits ouverts sont connus : les protagonistes sont identifiés et ils ont chacun de bonnes raisons d'être mécontents du comportement de l'autre. Il est difficile à un observateur extérieur de démêler le vrai du faux, tant les deux parties affirment détenir la vérité. Elles sont d'ailleurs complètement convaincues de leur

---

<sup>17</sup>BREARD R. et PASTOR P, « gestion des conflits », Ed. LIAISONS, Paris, 2002, p.11.

<sup>18</sup>Ibid, P.24

<sup>19</sup>SOLANGE.C : « Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail », presse de l'université Québec, Canada, P.7.

bonne foi et de leur juste cause. Les positions des uns et des autres durcissent. Ils cherchent des alliés que s'ils ne gardent pas eux-mêmes une bonne distance, se laissent totalement influencer et subjugués. Il en résulte alors une guerre de clans qui ne vaut pas mieux.<sup>20</sup>

## **6. Les différents types de conflit :**

### **6.1. les conflits d'intérêt et d'identité :**

Pour le conflit d'intérêt : l'enjeu primordial se réfère à un objet, ou à l'exercice d'un pouvoir.

Pour le conflit d'identité : l'enjeu n'est pas d'acquiescer un objet ou de bénéficier d'un pouvoir, mais s'agit de rejeter l'autre tel qu'il est, par ce qu'il constitue une menace pour soi-même.<sup>21</sup>

### **6.2. Les conflits d'autorités et les conflits de pouvoirs :**

Ce genre de conflit renvoie aux personnes qui ont le même rang hiérarchique. Ce type de conflit, émerge lorsqu'une partie essaie d'écraser les compétences de l'autre.

C'est pourquoi il est nécessaire de définir les compétences de chacun dès le début, pour éviter ce genre de conflit.<sup>22</sup>

### **6.3. Les conflits de concurrence ou de rivalité :**

Ce genre de conflit naît dans les métiers où la concurrence et la compétitivité font face, que l'un cherche à surmonter l'autre et avoir des récompenses.<sup>23</sup>

### **6.4. Les conflits de génération :**

Ce conflit apparaît beaucoup plus dans les organisations, où le changement de personnels est volatile ainsi l'avancée technologique. Il est facile à régler, par la mise en place de terrains de dialogue, de former les plus âgées aux nouvelles technologies, profiter de l'expérience des anciens.<sup>24</sup>

### **6.5. Le conflit mimétique :**

« Il s'agit d'un conflit qui découle de l'apprentissage par imitation des apprentis. Face à son patron, il apprendra et surpassera son « maître ». Tant de fois nous verrons le conflit entre "théorie" et "pratique". Les apprentis dépasseront Une

---

<sup>20</sup> BREARD.R et PASTOR.P. Op.cit. P.25.

<sup>21</sup> RAHALI.S : « les relations de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise : cas de l'entreprise algérienne », mémoire de Magister en management des ressources humaines, Tlemcen, Avril 2010 , P.30.

<sup>22</sup> Ibid, P.31.

<sup>23</sup> Ibid, P.31.

<sup>24</sup> Ibid, P.31.

personne qui maîtrise les connaissances théoriques à travers des activités pratiques dures et contrôlées».<sup>25</sup>

#### **6.6. Le conflit d'opinion ou idéologique :**

Relève de différence de valeurs ou de croyances. Ce genre de conflit est extrêmement difficile, puisque chaque partie est persuadée par son point et ses croyances<sup>26</sup>.

#### **6.7. Le malentendu :**

« C'est le conflit le plus courant et, heureusement, le plus facile à résoudre. C'est toujours le résultat d'un malentendu

Il est à noter que les malentendus ne sont pas nécessairement réciproques (contrairement à d'autres types de conflits). Il arrive souvent qu'une personne se retrouve ainsi en conflit à l'insu de l'autre partie, car cette interprétation ne correspond pas au sens du comportement qui lui est assigné par cette dernière

Les conflits sont mutuels et cette situation se produit souvent. Cela se produit lorsque la réaction de la première personne à une attaque à laquelle elle pense être soumise provoque à son tour une réponse défensive de l'autre personne (elle pense alors qu'elle est attaquée sans motif)

Le malentendu trouve toujours sa racine dans le malentendu. La personne a expliqué le comportement de son interlocuteur à travers ses propres peurs. En d'autres termes, il est attribué à l'autre des reproches qu'elle se fait déjà, qu'elle croit mériter ou qu'elle craint de subir même si elle ne les croit pas justifiés. Son interprétation est l'expression de sa vulnérabilité ».<sup>27</sup>

### **Section 02 : les caractéristiques d'un conflit :**

Dans cette seconde section nous nous intéressons aux sources ainsi qu'aux différents niveaux du conflit.

---

<sup>25</sup> Ibid, P.31.

<sup>26</sup> Ibid, P.31.

<sup>27</sup> Ibid, p.32.

## **1. Les sources du conflit :**

### **1.1. Les sources liées au fonctionnement de l'organisation :**

#### **a) A propos de l'échec de la fonction productive :**

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

#### **b) Dysfonctionnement organisationnel :**

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

#### **c) Dysfonctionnement de la coordination :**

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

#### **d) Dysfonctionnement de contrôle :**

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

#### **e) Dysfonctionnement dû aux manques des ressources :**

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

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

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

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

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

## 1.2. Les sources psychologiques :

Les conflits peuvent trouver leur source dans la personnalité des individus. Ces causes psychologiques ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur source à l'extérieur de l'organisation. Elles se matérialisent sous des formes diverses ; la violence, l'anxiété, la dépression, l'agressivité, la frustration... et ont pour point commun la durée assez longue de leurs effets. En présence de telles sources de conflits, il est très difficile pour l'entreprise de

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

## 2. Les divers niveaux de conflits :

Lorsque vous gérez vous-même des conflits sur le lieu de travail, la première question à vous poser est: "Suis-je prêt à gérer différents types de conflits et à les résoudre?" Les conflits sur le lieu de travail peuvent être personnels (les conflits internes ne l'affectent que lui), interpersonnels relation (conflit entre deux ou plusieurs personnes), relation entre des groupes au sein d'une organisation ou relation entre organisations.

Durant ce point, nous allons éclaircir les différentes formes de conflits à qui l'individu, le groupe, l'organisation peut faire face.<sup>28</sup>

- 2.1. Le conflit intrapersonnel : « on parle d'un conflit intrapersonnel, lorsque celui-ci ne concerne que la personne elle-même. Donc le conflit intrapersonnel, est lorsqu'une personne vit un déchirement intérieur découlant d'un choix qu'elle doit faire ou lorsqu'elle vit un déchirement intérieur dû à l'incompatibilité, réelle ou perçue, entre ses attentes ou ses objectifs, d'une part, et les attentes qu'on entretient à son égard ou les objectifs qu'on lui fixe, d'autre part. Il s'agit, par exemple, du conflit entre la personne et le rôle qu'elle doit jouer »<sup>29</sup>.

Plus précisément, on distingue généralement les trois formes suivantes de conflits intrapersonnels<sup>30</sup> :

1. Le conflit approche- approche : où l'individu doit choisir entre deux possibilités tout aussi alléchantes et positives l'une que l'autre. Par exemple, il a

---

<sup>28</sup> SHERMERHORN, J et autres, Op, Cit, P.433.

<sup>29</sup> Ibid, P.434.

<sup>30</sup> Ibid, P.434.

le choix entre une promotion très intéressante et un poste des plus séduisants dans une autre organisation.

2. **Le conflit évitement-évitement :** où l'individu doit choisir entre deux possibilités tout aussi négatives et rebutantes l'une que l'autre. Par exemple, il a le « choix » entre une mutation dans une ville qui lui déplaît et le licenciement pur et simple.
3. **Le conflit approche-évitement :** où l'individu est ambivalent quant à une possibilité qui comporte à la fois des aspects positifs et négatifs. Par exemple, il reçoit une offre pour un poste mieux rémunéré, mais dont l'acceptation entraînera des répercussions déplaisantes sur sa vie personnelle.<sup>31</sup>

2.2. **Le conflit interpersonnel :** « oppose deux individus ou plus. Il peut s'agir d'un conflit de fond (par exemple, entre deux cadres qui ne s'entendent pas sur l'embauche d'un candidat à un poste donné), d'un conflit émotionnel (par exemple, entre deux travailleurs qui critiquent constamment leurs attitudes et leurs méthodes de vie respectifs et n'arrivent pas à travailler ensemble) ou d'une combinaison des deux. Le processus traditionnel d'évaluation du rendement par lequel le supérieur transmet son appréciation au subordonné, sans que ce dernier ait l'occasion de lui faire part de son propre examen, est aussi souvent propice à l'émergence d'un conflit interpersonnel. En outre, sans rétroaction, ce processus unidirectionnel ne favorise pas la motivation du subordonné ni l'amélioration de son rendement ».<sup>32</sup>

2.3. **Le conflit intergroupe :** « oppose deux groupes ou plus, Là encore, il peut s'agir d'un conflit de fond, d'un conflit émotionnel ou d'une combinaison des deux. L'exemple classique de conflits intergroupes est celui qui oppose deux unités opérationnelles, comme le marketing et la production. Parfois, ces conflits émergent à cause d'une véritable divergence de vues, le marketing se concentrant sur les objectifs de vente et la production, sur les objectifs de rentabilité. D'autres fois, ces conflits tiennent à des problèmes relationnels. Ce sont alors des conflits de personnalité opposant des individus de divers services qui veulent paraître à leur avantage dans certaines circonstances. Relativement fréquents dans les organisations, les conflits intergroupes peuvent rendre difficile la coordination et l'intégration des tâches. Le recours de plus en plus courant aux équipes

---

<sup>31</sup> SHERMERHORN.J et autres, Op.cit., P.434.

<sup>32</sup> Ibid, P.434.

interfonctionnelles et aux groupes de projets est l'un des moyens dont disposent les gestionnaires pour mettre fin à ce type de conflits et pour favoriser la créativité et l'efficacité dans les activités ». <sup>33</sup>

**2.4. Le conflit intraorganisationnel :** « oppose deux organisations ou plus. Il s'agit souvent de concurrence et de rivalité entre deux organisations dont les activités concernent les mêmes marchés. On n'a qu'à penser à la lutte constante que se livrent entre les entreprises canadiennes et leurs rivales étrangères. Cependant, loin de se réduire à cette concurrence interentreprises, le concept de conflit interorganisationnel s'étend, par exemple, aux litiges opposant les syndicats et les organisations qui emploient leurs membres, les organisations de réglementation et les organisations qui leur sont assujetties, les organisations et leurs fournisseurs, ou certains groupes de pression et les organisations sur lesquelles ils cherchent à exercer de l'influence ». <sup>34</sup>

**2.5. Le conflit international/mondial :**

Ce genre de conflit, s'opposent deux Etats-Nations à l'échelle planétaire. Ils se battent généralement sur des ressources naturelles, sur des problèmes politiques...Etc.

Les conflits internationaux et mondiaux sont également pris en compte, ils se produisent au niveau macro. En d'autres termes, leur influence va au-delà de l'individu et impacte la société dans son ensemble. En revanche, les micro-conflits n'ont pas d'impact significatif sur les individus, il n'y a pas de relation directe. Les conflits interpersonnels sont classés comme micro-conflit. Même s'il y a des répercussions sur les individus, ces conflits ne touchent pas vraiment l'organisation en général. Par contre les conflits intragroupes, peuvent être classés en micro et macro niveau, car ils affectent les individus, et peuvent avoir des conséquences à long terme sur la façon de traitement de ces groupes dans la société.

**2.6. Les conflits et la position hiérarchique :**

On peut distinguer trois types de conflits si on prend en compte la position hiérarchique : le conflit vertical, le conflit horizontal, et le conflit entre cadre hiérarchique et cadres-conseils.

---

<sup>33</sup> Ibid, P.434.

<sup>34</sup> Ibid, P.435.

#### 2.6.1.1. **Le conflit vertical :**

Le conflit vertical fait référence à des problèmes ou des désaccords susceptibles d'opposer des personnes ou des groupes de différents rangs hiérarchiques. Plusieurs raisons peuvent s'émerger de ce genre de situation. Par exemple, lorsque les supérieurs exècrent une autorité excessive sur les subordonnés, alors ses derniers sentent que leur liberté personnelle a été violée, ce qui les amène à réagir. Ou bien, une mauvaise communication verticale peut causer ce genre de conflit.

#### 2.6.1.2. **Le conflit horizontal :**

Le conflit horizontal survient entre les employés qui ont le même niveau hiérarchique. Dû à l'a divergence des objectifs.

#### 2.6.1.3. **Le conflit entre cadres hiérarchiques et cadres-conseils/ :**

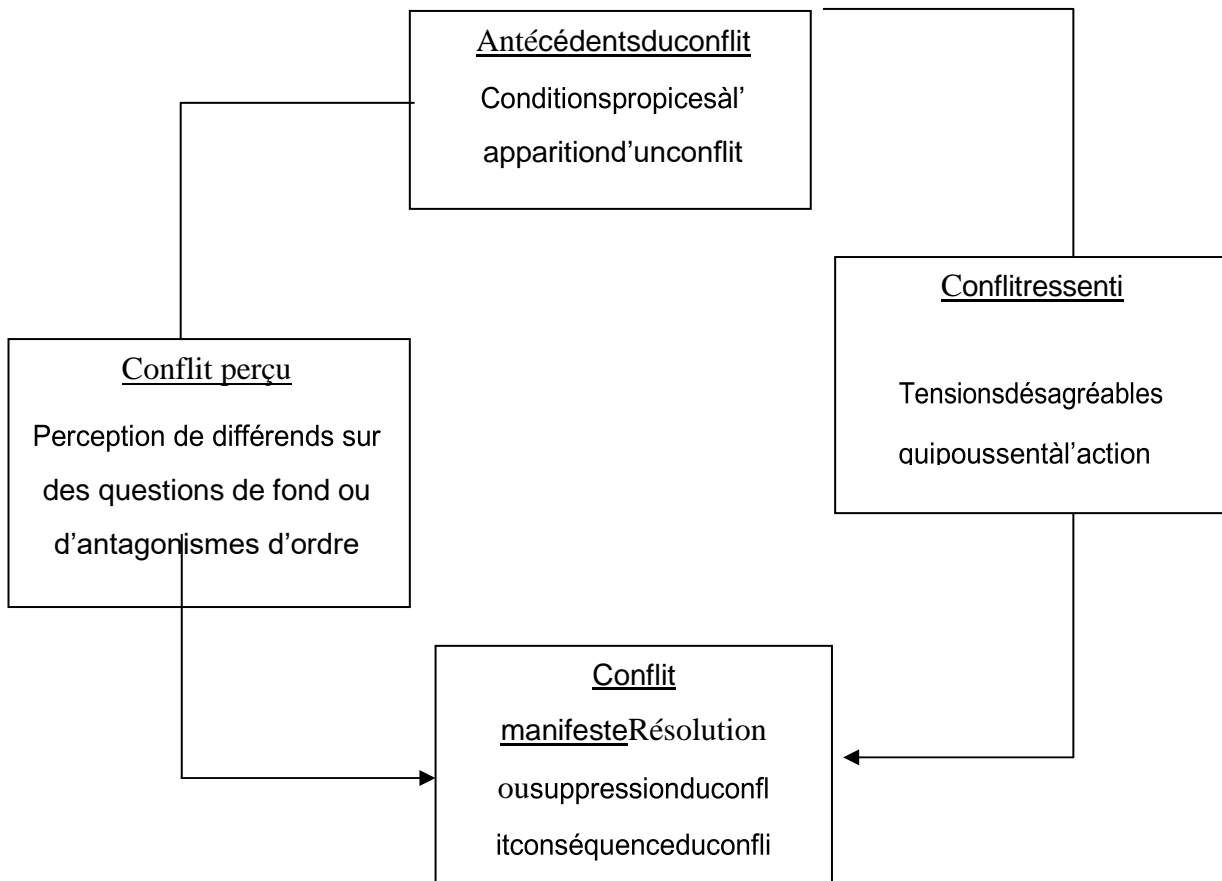
Les protagonistes de ce type de conflit n'ont généralement pas de lien hiérarchique entre eux. Les conflits découlent souvent des caractéristiques mêmes de chaque groupe. En fait, la direction générale provoque des conflits en donnant aux cadres-conseils une autorité vague, ce qui suscite des difficultés d'interprétation dans la répartition des pouvoirs et des responsabilités de ceux-ci. Les cadres-conseils ont un certain pouvoir de recommandation, mais ils n'ont pas l'autorité qui leur permettrait d'imposer leurs décisions et leurs recommandations.<sup>35</sup>

### 3. **Les phases d'un conflit :**

On distingue quatre phases d'un conflit, comme la montre la figure ci-dessous :

---

<sup>35</sup> BREARD.R et autres, Op,Cit , P201/202.



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

**Source :** SHERMERHORN, J et autres, « comportement humain et organisation », édition du Renouveau Pédagogique INC, Canada 2014, P, 439.

### **3.1. Antécédents d'un conflit :**

Les antécédents d'un conflit, sont les conditions propices à l'apparition des conflits. Il est de toute évidence dans un monde « idéale », les gens essaieront de résoudre un conflit une fois pour toute dans son apparition. Les gestionnaires ignorent les antécédents, et peuvent ne pas les voir. Et même si les signes se présentent, ils prennent généralement de décisions tels que la suppression temporaire ou le nie de ses conflits. Lorsque ces antécédents créent finalement le conflit de fond et le conflit émotionnel, on entre alors dans la deuxième étape qui est le conflit perçu.

### **3.2. Conflit perçu ou conflit ressenti :**

La plus part du temps, une seule personne qui peut percevoir et distinguer le conflit. Pour que le conflit soit résolu, il e faut un effort de la part des deux protagonistes, et ressentent le besoin d'agir.

Il est nécessaire de différencier le conflit perçu du conflit ressenti, puisque ce dernier est une sensation d'une situation (tension) désagréable, qui pousse la partie à agir.

### **3.3. Conflit manifeste :**

Lorsque les différends sont exprimés ouvertement, à travers des comportements, les protagonistes agissent, soit ils suppriment ses antécédents soit ils en remédient. Mais trouver des solutions temporaires ne permet pas d'éliminer carrément le conflit, à un moment donné il fera flotter à la surface.

## **Section N°03 : résolution des conflits :**

### **I. Stratégies de gestion indirecte des conflits :**

La plupart des gestionnaires pensent que les conflits au sein des équipes ou dans une organisation ne peuvent pas être résolus, juste en demandant aux personnes concernées de changer leurs attitudes, comportements les unes à l'égard des autres. Du coup, les stratégies indirectes de résolution des conflits peut s'avérer utiles dans ces cas. Il en existe 4 stratégies : la diminution de l'interdépendance, l'appel aux objectifs communs, le recours aux supérieurs hiérarchiques et la modification des scénarios et des mythes organisationnel.<sup>36</sup>

#### **1. La diminution de l'interdépendance :**

Ce cas de stratégies consiste sur la dissociation, C.-à-d. ; le gestionnaire tente à éliminer ou à restreindre les contacts entre les parties qui se sont opposées. Par exemple, « le gestionnaire peut réorganiser les tâches des unités en réduisant le nombre des points de coordination qu'elles requièrent. Les unités en conflit peuvent ensuite être séparées de sorte que chacune dispose d'un accès direct aux ressources dont elle a besoin. La dissociation peut apaiser les relations, mais elle peut aussi

---

<sup>36</sup> Ibid, P.442.

déboucher sur un dédouanement des tâches ou une mauvaise répartition des ressources ». <sup>37</sup>

## **2. L'appel aux objectifs communs :**

L'appel aux objectifs communs, permet d'attirer l'attention des parties potentiellement hostiles sur une conclusion que tout le monde espère atteindre. Dans les situations où toutes les parties doivent reconnaître l'interdépendance les unes des autres dans la poursuite d'objectifs communs, le fait de soulever les différences potentielles peut les aider à changer d'avis et à les persuader d'abandonner leurs différences et se concentrer sur l'atteinte commune des objectifs<sup>38</sup>.

## **3. Le recours aux supérieurs hiérarchiques :**

Le recours aux supérieurs hiérarchiques est l'une des stratégies de résolution des conflits qui fait appel à la voie hiérarchique. Elle consiste sur la transmission des problèmes et doléances aux supérieurs, qui en leurs part essaient de résoudre ces désaccords par voie de lois ou d'autorité<sup>39</sup>.

## **4. La modification des scénarios et des mythes organisationnels :**

« Dans certains cas, les gestionnaires gèrent les conflits en surface en adoptant certains programmes (comportements routiniers qui finissent par faire partie de la culture organisationnelle). Celles-ci deviennent des rituels pour que les parties en conflit puissent exprimer leur colère et accepter leur interdépendance dans cette immense organisation.

A titre d'exemple, citons la réunion mensuelle des responsables de service qui est censée viser des objectifs de coordination et de résolution de problèmes, mais qui en fait, n'est souvent qu'un forum courtois où on entérine des accords superficiels. Dans ce type de situation, les gestionnaires connaissent leur scénario et acceptent la difficulté que représente la véritable résolution d'un conflit majeur. En suivant pas à pas le scénario, en exprimant à peine leur désaccord ou en s'empressant de faire comme si tout se réglait, ils peuvent quitter la réunion en ayant tous un vague sentiment du devoir accompli ». <sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> Ibid, P.442.

<sup>38</sup> Ibid, P.442.P.443.

<sup>39</sup>Ibid, P.443.

<sup>40</sup>Ibid, P.444.

## **II. Stratégies de gestion directes des conflits :**

### **Prévention des conflits :**

Tout organisme vise des objectifs primordiaux, tels que, la pérennité, la croissance du chiffre d'affaire, acquisition et fidélisation des clients, Etc.

Afin d'atteindre ces objectifs, plusieurs ressources se sont mobilisées, à savoir la ressource humaine, qui doivent travailler en collaboration, pour permettre d'atteindre les objectifs tracés par la direction.

Par conséquent, ces collaborateurs sont des êtres humains, ils arrivent parfois à ne pas s'entendre avec un collègue, ou un chef de service sur le déroulement d'une tâche, ou même, lorsque la personne n'est pas satisfaite du poste ou du salaire qu'il lui est attribué. Ce qui suscite et fait naître des désaccords, qui peuvent arriver à des conflits.

Ces derniers vont certainement stopper et toucher le climat de travail, et déséquilibrer le déroulement de l'organisation..

Tous ces facteurs et scénarios, nul dirigeant ne souhaite les voir dans son équipe, mais malheureusement ils existent.

Donc, afin de limiter les dégâts, la législation Algérienne a édité une loi « loi n° 90-02 du 6 février 1990 relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice du droit de grève modifiée et complétée par la loi n° 91-27 du 21 décembre 1991, (JORA N°6/1990) »

Cette présente loi consiste sur la tenue des réunions périodiques entre les employeurs et les représentants des travailleurs, en vue d'examiner en commun la situation des relations socioprofessionnelles, et des conditions générales du travail au sein de l'organisme employeur.

Si les employeurs et ses représentants ne sont pas d'accord sur l'un des points. Ils engagent les procédures éventuelles de conciliation.

### **a) Former les individus aux fonctionnements humains :**

La prévention des conflits passe par la formation du personnel par les différentes méthodes et modes de sensibilisation de la fonction humaine. Les méthodes sont

diverses. L'objectif principal est de fournir aux participants une référence culturelle commune. La même chose pour la formation entrepreneuriale dans l'entreprise, le développement personnel. La solution populaire pour la résolution des conflits a pour objectif d'apporter un savoir-faire à chacun, et une maîtrise du soi et des comportements des autres.<sup>41</sup>

**b) éradiquer le problème: la boîte aux lettres anonyme :**

les gestionnaires doivent prêter attention à tout changement d'attitude ou de comportement des employés. Il doit toujours pratiquer l'écoute active et encourager la discussion, par exemple durant les pauses, pour donner aux employés la possibilité d'exprimer leurs malentendus et tensions. Ceux-ci, s'ils ne peuvent pas être évacués rapidement, ils peuvent s'accumuler et constituer les conflits potentiels, qui apparaîtront tôt au tard. Parmi les solutions utiles pratiquées en entreprise, on cite la boîte à suggestions, facile à utiliser, où chaque employé peut s'exprimer en donnant ses suggestions et ses critiques.<sup>42</sup>

**c) Définir clairement les règles à l'avance<sup>43</sup> :**

Dans la direction par objectif, l'objectif est souvent considéré par « SMART »

- Spécifiques
- Mesurables
- Atteignables
- Réels
- Temporels

En définissant les règles, on évite les incertitudes, donc on abaisse les tensions qui en peuvent émerger.

**1- Méthodes de résolution des conflits :**

**1.1.La négociation :**

La négociation est parmi les outils les plus existés et les plus élémentaires de la vie moderne. Cependant, c'est l'école de la vie qui nous apprend, mais en avons payé le

---

<sup>41</sup> POTIN.Y, « la gestion des conflits dans les organisations », CREG, 2008-2009, P.12.

<sup>42</sup> Ibid, P.12.

<sup>43</sup> Ibid, P.12.

prix. Parfois, il y'a un risque d'être manipulé ! Qu'il s'agisse de vivre à deux, ou d'élever des enfants, de gérer des équipes de travail, ou bien de gérer des conflits...

et en parlant de conflits, la négociation est un outil efficace pour ne pas dire unique pour les résoudre. Les parties hostiles aux conflits discutent entre elles pour parvenir à un accord. Les négociations sont volontaires, et exigent que toutes les parties acceptent de prendre en compte les intérêts et les besoins des autres. Si la négociation rencontre des difficultés ou entre dans une impasse, les parties peuvent avoir besoin de l'assistance d'un tiers.

Le processus de négociation requiert plusieurs conditions. Les deux parties doivent parvenir à un accord. Il est nécessaire de négocier est de parvenir à un consensus sur une série d'objectifs et de principes.

La solution qui peut être trouvée ne doit pas conduire à une domination unipartie.

Du coup, plusieurs définitions ont été données pour la négociation, prenons quelques unes :

Christophe Dupont donne à la négociation une vue beaucoup plus pragmatique : « la négociation est l'activité mettant en présence deux ou plusieurs parties (individus, groupes, délégations) qui, en raison de leur interdépendance, veulent trouver une issue satisfaisante et non violente à une situation exigeant, de la part de chacun, la prise en compte de la réalité de

l'autre »<sup>44</sup>

« la négociation, est un processus par lequel des parties privilégiant des positions divergentes tentent de parvenir à une entente, à une décision commune »<sup>45</sup>

### **1-1-1- Les types de négociation en milieu organisationnel :**

---

<sup>44</sup>AUDEBERT Patrick. « La négociation applications professionnelles », édition d'organisation, paris, 1995, p34

<sup>45</sup>SHEMRMERHORN.J.Op,Cit, P.447.

- ❖ **La négociation bilatérale :** c'est la négociation où le gestionnaire négocie directement avec un autre protagoniste.<sup>46</sup>
- ❖ **La négociation de groupe :** où le gestionnaire négocie avec les membres de son équipe afin de parvenir à une solution collective.<sup>47</sup>
- ❖ **La négociation intergroupe :** ici s'agit d'une négociation entre équipes de travail, afin de régler un désaccord qui les concerne tous.<sup>48</sup>
- ❖ **La négociation sectorielle :** les gestionnaires en tant que représentant d'une composante, négocie avec les représentants d'une autre composante. Ce genre de négociation consiste de parvenir à une sorte de conventions collectives.<sup>49</sup>

### **1.1.1. Les stratégies de négociation :**

#### ❖ **La négociation distributive :**

Ce type de négociation, consiste sur la maximisation des gains pour chacune des parties. Chaque partie tient à satisfaire ses intérêts personnels, sans prendre compte des intérêts des autres.

On peut soulever deux versions dans ce type de négociation, la version dure ; où dans cette version, les parties adoptent une ligne de conduite dure, où chacun essaie de maximiser ses intérêts personnels sans prendre compte de l'autre partie. Généralement, ce type mène à un affrontement où chaque partie cherche à dominer l'autre partie. Pour la version douce, comme son titre le montre, ici, une des parties est prête à faire des concessions et est ouverte à négocier et à la recherche de solution.

#### ❖ **La négociation raisonnée :**

Ce type de négociation est tout le contraire de la première. Puisque, ici, les deux parties cherchent conjointement une solution qui maximisent leurs gains mutuels.<sup>50</sup>

Cette méthode est beaucoup moins risquée sur une ouverture à un affrontement, puisque les deux parties envisagent conjointement à chercher des solutions qui sont mutuellement satisfaisantes.

### **1.1.2. Les techniques de négociation :**

---

<sup>46</sup> Ibid, P.448.

<sup>47</sup> Ibid, P.448.

<sup>48</sup> Ibid, P.448.

<sup>49</sup> Ibid, P.448.

<sup>50</sup> Ibid, P.450.

**a. La technique des pivots :**

Cela oblige en fait l'adversaire à négocier sur la cible secondaire, mais d'une manière exigeante. Ensuite, nous abandonnons ces objectifs secondaires, et ensuite, on demande des concessions sur l'objectif principal.

**b. Les techniques du maniement du temps :**

« Consistent à jouer en allongeant la durée de la négociation pour user l'adversaire puis brutalement d'exiger des délais et de fixer des ultimatums. C'est une sorte de "guerre des nerfs" où les contraintes de temps se superposent pour déstabiliser l'adversaire ». <sup>51</sup>

**c. La technique « point par point » :**

Elle consiste à découper la négociation point par point, thème par thème, et à chercher des séries de compromis. Cette technique permet de ne pas effrayer l'adversaire et de « grignoter » petit à petit ses positions. <sup>52</sup>

**d. La technique des jalons :**

Consiste à faire admettre des points apparemment sans rapport avec le thème principal de la négociation pour finalement raccorder tous ces "petits jalons" et mettre l'adversaire devant le fait accompli. C'est une technique qui s'inspire du jeu de go et qui est d'orientation intégrative : le désaccord n'est jamais ouvert <sup>53</sup>

**e. La technique des bilans :**

En demandant à l'adversaire de dresser une liste des revendications qu'il espère obtenir, cette méthode consiste de transformer ses revendications en avantages pour lui et en désavantages pour soi. Puis, dans un second temps, on propose des solutions pour rééquilibrer le bilan, tout en respectant les intérêts des deux interlocuteurs. Bien entendu, les solutions proposées sont le véritable objectif que nous voulions.

---

<sup>51</sup><http://andre.font.free.fr/Font/negociationtechn.html#:~:text=Les%20techniques%20de%20maniement%20du,superposent%20pour%20déstabiliser%20l%27adversaire.> (Consulté le 13 Avril 2021).

<sup>52</sup> RAHALI.A, Op.cit., P.82.

<sup>53</sup><http://andre.font.free.fr/Font/negociationtechn.html>, (consulté le 13 Avril 2021)

#### **f. La technique des quatre marches :**

C'est un jeu de repli, et il évoque des solutions de manière progressive. Il s'agit d'un problème où quatre solutions ont été proposées dès le départ, plutôt que les deux solutions habituellement proposées dans la bande dessinée. La première solution allait au-delà de mon point de percée, était trop bonne pour l'autre partie et trop dramatique pour moi. Il s'agit en fait d'un service verbal. La deuxième solution n'est pas très avantageuse, mais elle est acceptable pour soi et bonne pour l'autre partie. Le troisième est l'inverse du second, et le quatrième est l'inverse du premier : idéal pour soi, mais inacceptable pour les autres. La technologie consiste à présenter la première solution de manière à éliminer son côté injuste et dangereux... puis à utiliser des arguments techniques fiables et à utiliser l'instabilité provoquée par la première présentation pour détruire les solutions suivantes. Au final, seules les deux dernières solutions sont restées, et la troisième est finalement apparue comme un compromis.<sup>54</sup>

#### **1.1.3. Les obstacles les plus fréquents lors d'une négociation :**

- Les personnes qui participent à la négociation, ont tendance à établir leurs propres positions en partant du principe erroné qu'elles ne peuvent obtenir des avantages qu'en enlevant quelques choses à l'autre partie.
- Comme les parties entament les négociations par des exigences. Il est difficile pour les protagonistes de céder ou de s'ouvrir sur une possibilité de concession par peur de perdre et par orgueil.
- Le manque d'ouverture des négociateurs peut s'avérer dure lors d'une négociation, vu que chaque partie estime et pense que leurs positions et juste.
- Le problème de communication est un problème majeur dans une négociation. Le manque et le blocage de la communication entre les deux parties. Donc il est très important d'alléger la communication pour pouvoir s'ouvrir et trouver des solutions.

---

<sup>54</sup> RAHALIA, Op.cit., P.83.

## **1.2.La médiation :**

La médiation est une négociation qui se déroule par l'entremise d'un tiers que l'on nomme médiateur. Le rôle de celui-ci consiste essentiellement à faciliter la négociation entre les parties en favorisant la communication, l'échange d'informations, la découverte de véritables enjeux, l'analyse des conséquences et la création de solutions durables. Pour atteindre son but, le médiateur aide à définir le problème et à cerner les intérêts des parties afin que celles-ci trouvent elles-mêmes une solution au différend.

La médiation est une approche axée sur les intérêts, l'objectif étant de conclure une entente qui soit satisfaisante pour les deux parties. Son succès repose en grande partie sur la participation et la bonne foi des adversaires. Le médiateur les aide à trouver une solution et veille à ce que les démarches soit confidentielle.<sup>55</sup>

## **1.3.L'arbitrage :**

Est un mécanisme de résolution des conflits qui fait appel à la participation d'un tiers neutre que l'on nomme arbitre et dont le mandat est de trancher la question à l'origine du litige.<sup>56</sup>

Pour ce faire, il entend les arguments de chaque partie, et les évalue en fonctions de la relation qui les prédomine, et essaie de trancher en donnant la décision qui lui semble adéquate.

---

<sup>55</sup> BOURHIS.A et CHENEVERT.D, Op.cit., P.451.

<sup>56</sup>Ibid, P451.

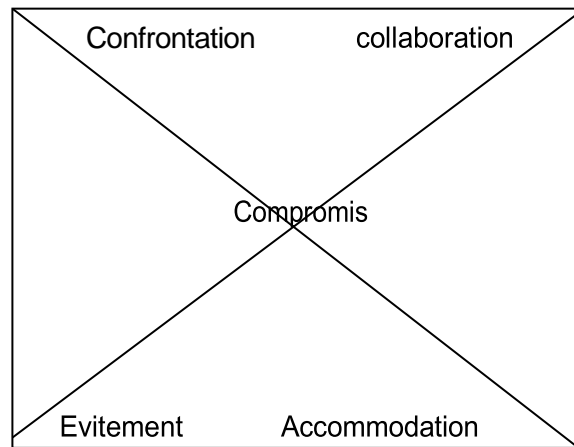
Mécanismes	avantages	Inconvénients
Médiation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet de conclure une entente satisfaisante pour les deux parties (approche axée sur la défense des intérêts).</li> <li>• La démarche reste confidentielle.</li> <li>• Favorise la communication et l'échange d'information.</li> <li>• Permet aux parties de contrôler le résultat.</li> <li>• Permet de préserver ou de renforcer la relation entre les parties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige que les deux parties s'engagent dans le processus et soient de bonne foi.</li> <li>• Il n'est pas certain qu'il y aura un résultat.</li> <li>• Ne crée pas de précédents (l'entente est confidentielle)</li> </ul>
Arbitrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet d'appliquer les règles qui régissent la relation entre les parties (approche axée sur les droits).</li> <li>• Permet à chacune des parties de présenter sa preuve.</li> <li>• Garantit que la procédure et la décision prise seront impartiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut parfois entraîner des frais considérables.</li> <li>• Assure qu'il y aura toujours un résultat, même insatisfaisant.</li> <li>• A pour résultat une décision imposée.</li> <li>• Peut entraîner la détérioration de la qualité de la relation et favoriser l'escalade du conflit.</li> </ul>

**Tableau N°03 : les avantages et les limites des mécanismes de résolution des conflits**

**Source :** BOURHIS.A et CHENEVERT.D, « à vos marques, prêts, Gérez la GRH pour les managers », édition du Renouveau Pédagogique INC, Canada 2009, P.450.

## 2. Les attitudes face aux conflits :

Désir de satisfaire ses intérêts



Désir de satisfaire les intérêts de l'autre partie

### Figure N°03 : les cinq stratégies de gestion des conflits

Source :K.THOMAS (1976) ,“ Conflict and conflict management”, dansM.D.Dunnette (dir). Handbook of industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand McNALLY.

#### 2.1.L'évitement:

« La stratégie de l'évitement consiste à ne pas prendre part au conflit et à s'en tenir complètement à l'écart ». <sup>57</sup>Plusieurs personnes font recours à cette stratégie puisqu'ils ont peur d'aborder les conflits et préfèrent alors de les cacher.

Il est conseillé d'utiliser cette stratégie dans deux types de situations : le premier cas où l'on utilise lorsque la personne souhaite gagner du temps, désir de recueillir davantage d'informations, apaiser la tension,

« Le deuxième cas, on peut opter pour l'évitement lorsque la personne accorde peu d'importance à la satisfaction de ses besoins ainsi qu'à ceux de l'adversaire, ou encore lorsque la solution au conflit se révèle trop coûteuse, voire carrément impossible à mettre en œuvre ». <sup>58</sup>

#### 2.2.La compétition :

---

<sup>57</sup>Ibid, P.442.

<sup>58</sup>Ibid, P.442.

Les personnes qui choisissent ce type de stratégies, sont celles qui veulent maximiser leurs gains au détriment des autres. Donc, la personne s'oppose ouvertement à la volonté de l'autre partie et veut imposer sa propre solution. Dans ce cas, la personne voulant maximiser ses intérêts s'en fiche de l'adversaire, c'est une situation gagnant-perdant.

La compétition peut être exprimée par plusieurs manières, notamment les menaces, la manipulation, et l'utilisation de la force physique ou morale.

### **2.3.Le compromis :**

La stratégie de compromis est une stratégie qui permet aux parties opposées d'obtenir partiellement satisfaction. Que chacune des parties obtiennent une partie de ses besoins et intérêts. Elle est généralement utilisée lors des négociations, que chaque partie doit laisser un peu de ses avantages pour l'autre, et vice-versa.

Dans les trois cas suivants, le recours au compromis est essentiel. D'abord, lorsque les parties ont des intérêts communs, mais une solution doit être trouvée rapidement, ici, il en est utile de l'utiliser, ce qui est parfois difficile d'en obtenir si on choisit la collaboration. Ceci est également approprié lorsque ses intérêts sont différents de son adversaire et que ce dernier a un plus de pouvoir. Il est également utile lorsque vous avez plus de pouvoir que les autres, mais vous ne souhaitez pas entrer dans une compétition.<sup>59</sup>

### **2.4.L'accommodement ;**

Cette stratégie consiste sur la renonciation des intérêts d'une partie afin qu'une autre puisse satisfaire les siens.

Elle est peut être utilisé lorsque l'enjeu a peu d'importance, et que l'on désire garder la relation. Elle est généralement utilisée lorsque l'une des parties est persuadée de sa défaite.

### **2.5.La collaboration :**

---

<sup>59</sup>Ibid, P. 443.

« La collaboration est une stratégie de gestion des conflits qui consiste à résoudre un problème conjointement avec l'adversaire, en trouvant une solution qui soit satisfaisante pour les deux parties »<sup>60</sup>

La résolution du conflit est de type gagnant-gagnant, on fait recours à cette stratégie lorsque l'on souhaite satisfaire ses propres intérêts ainsi ceux de l'autre partie.

D'un point de vue, il semble que c'est la plus idéale pour la résolution des conflits. Elle exige que les deux parties soient de bonne foi, pour la mise en œuvre de cette stratégie, et avoir un degré de confiance élevé entre eux, ainsi avoir une bonne communication, ce qui n'est pas le cas dans la réalité, où le conflit est né à cause d'un désaccord d'intérêts entre les protagonistes.<sup>61</sup>

## **2.6.La résolution de problème :**

Cette stratégie suppose en effet que les deux parties reconnaissent l'existence de problème, et la nécessité d'y faire face, à travers le recueil et l'évaluation d'informations pour trouver un accord en faveur des deux parties. A travers l'élimination des antécédents du conflit.<sup>62</sup>

Le tableau suivant illustre les conditions propices à l'adoption de chacune des stratégies citées auparavant :

---

<sup>60</sup>Ibid, P.444.

<sup>61</sup>Ibid, P.444.

<sup>62</sup> SHERMERHORN.J, et autres, Op.cit., P.446.

Stratégie	Conditions propices	Limites
<b>Evitement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Désir de gagner du temps (repli stratégique provisoire).</li> <li>• Coûts de l'engagement plus élevés que les besoins à satisfaire.</li> <li>• Règlement impossible.</li> <li>• Position de faiblesse rendant les gains impossibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige de la patience et de la tolérance à l'égard de l'incertitude.</li> <li>• Ne règle pas véritablement le conflit.</li> <li>• La relation peut se détériorer.</li> </ul>
<b>Compétition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation exigeant une prise de décision rapide.</li> <li>• Enjeux importants, pas de consensus ou de compromis possible.</li> <li>• Problème de discipline, application d'un règlement, etc. ;</li> <li>• Relation de pouvoir à notre avantage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entraîne une perte inévitable lorsque l'autre a plus de pouvoir.</li> <li>• Peut, si les deux parties sont de force égale, favoriser l'escalade du conflit.</li> <li>• Peut détruire la relation ou engendrer la soif de vengeance chez la partie perdante.</li> </ul>
<b>Compromis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intérêts communs, mais peu de temps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engendre le sentiment d'avoir</li> </ul>

	<p>à investir dans la collaboration.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enjeux importants et déséquilibre du pouvoir à l'avantage de l'autre (ce qui permet de réduire les pertes).</li> <li>• Possibilités de gagner par la force, mais désir de préserver une certaine cordialité dans les rapports.</li> </ul>	<p>obtenu une demi-victoire.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne favorise pas les solutions innovantes.</li> </ul>
<b>Accommodement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enjeu peu important et désir de préserver ou de consolider la relation.</li> <li>• Monnaie d'échange en vue de l'obtention de faveurs éventuelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournit peu de satisfaction.</li> <li>• Peut permettre aux autres de se livrer à des abus lorsque trop souvent utilisé.</li> </ul>
<b>Collaboration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intérêts communs et désir de préserver ou de consolider la relation.</li> <li>• Recherche de solutions innovantes.</li> </ul>	<p>Exige de la bonne volonté, de la confiance, et une excellente communication.</p> <p>Exige beaucoup de temps pour l'obtention d'un consensus.</p>

		Peut obliger à partager le pouvoir.
--	--	-------------------------------------

**Tableau N°04 : les conditions propices à l'adoption de l'une ou l'autre des stratégies.**

**Source :** BOURHIS.A et CHENEVERT.D, « à vos marques, prêts, Gérez la GRH pour les managers », édition du Renouveau Pédagogique INC, Canada 2009, P,441.

## **Conclusion :**

Dans tous les secteurs de notre vie, les conflits sont non seulement inévitables mais ils sont également nécessaires à notre dynamique de travail, et même plus, à notre vitalité ! Toutefois, si ces conflits ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives voire dramatiques. Tout d'abord sur l'individu (perte de confiance, de performance, de dynamisme, problèmes de santé...) ; ensuite sur l'organisation (baisse de productivité, mauvaise image externe,...). Il est donc nécessaire d'appréhender sérieusement cette gestion des conflits en installant un climat propice à la communication et un style de management adapté à l'organisation (taille, activité, direction...).

## **Chapitre 02 : la performance au travail**

## **Introduction :**

La performance constitue l'une des obsessions majeures de chaque entreprise, puisque chacune d'elle cherche à être performante dans son travail, et pouvoir surpasser ses concurrents.

Mais la notion de performance est une notion ambiguë, nous allons essayer de l'aborder de manière à y apporter davantage d'éclairage.

Donc, à travers ce chapitre, nous allons essayer d'étaler les différentes définitions de la performance, de plus, nous aborderons ses typologies, ses indicateurs en entreprise, pour enfin arriver à la performance au travail.

## **Section 01 : Généralités sur la performance :**

Nous allons aborder dans cette section un cadre théorique sur la performance, qui nous permettra de mener à bien notre enquête sur terrain par la suite

### **I. Définitions des concepts liés à la performance :**

De la performance on peut en tirer plusieurs concepts tels que, l'efficacité, l'efficience,...Etc.

**L'efficacité :** l'efficacité se mesure par l'aboutissement à atteindre les objectifs qu'on se fixe.

D'après BOISLANDELLE H.M, l'efficacité est définie comme : « la relation entre les résultats obtenus par le système et les buts et objectifs. Par conséquent, plus les résultats sont proches des buts et objectifs, plus l'efficacité du système est élevée ».

63

La formule de la mesure de l'efficacité est comme suit :

**Efficacité = résultats atteints/ objectifs visés**

**L'efficience :** l'efficience ressemble au degré de l'atteinte des résultats par rapport aux moyens mis en œuvre. Donc, l'efficacité est le fait d'atteindre les objectifs de l'entreprise par les moyens qui lui est sont attribués. BOISLANDELLE H.M en a défini comme suit : « L'efficience exprime la relation entre les buts et les moyens mis en œuvre pour les atteindre »<sup>64</sup>

**Efficience = objectifs visés/ Moyens mis en œuvre**

**La pertinence :** le concept de pertinence peut être défini comme étant la « conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficace l'objectif fixé ».<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup>Boislandelle.H.M, « gestion des ressources humaines dans les PME », édition d'organisation, paris, 1998, P139.

<sup>64</sup>Ibid, P.139.

<sup>65</sup>[https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m\\_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise.html](https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise.html). (Consulté le 07.06.2021).

**La profitabilité :** « c'est la capacité de l'entreprise à dégager un résultat positif; elle se mesure directement à partir du résultat d'exploitation (ou économique) ou du résultat net, au-delà du signe positif. Il est évalué en comparant le nombre de résultats avec les années précédentes ou par rapport à des organisations comparables»<sup>66</sup>

**La rentabilité :** « elle se mesure par le rapport entre le résultat et les capitaux mis en oeuvre pour l'obtenir. Dans l'approche schématique, le numérateur peut correspondre au résultat d'exploitation (ou économique) ou au résultat net ; le dénominateur correspond à l'actif économique ou au total du bilan »<sup>67</sup>.

**La productivité :** « La productivité est définie comme le rapport entre la production Biens ou services et tous les intrants nécessaires pour les produire. En d'autres termes, la productivité est le rapport entre la production Et tous les moyens mis en oeuvre pour y parvenir. Par conséquent, augmenter la productivité n'est pas un travail difficile, mais Travaillez intelligemment et cela se traduit par une entreprise qui rationalise l'utilisation des facteurs de production »<sup>68</sup>.

## II. **Les différentes définitions de la notion de la performance :**

La notion de performance est définie et appréhendée, différemment selon les auteurs. De ce fait, nous allons essayer de donner quelques définitions des auteurs sur la performance.

**Selon le dictionnaire Larousse<sup>69</sup> :** la performance représente :

- Le résultat quantitatif (temps ou distance) de l'athlète ou du cheval à la fin de l'épreuve
- Vaincre une équipe, un adversaire de rang supérieur.
- Une réalisation ou une réalisation extraordinaire a été accomplie dans n'importe quel domaine : terminer un tel travail en si peu de temps est la véritable réalisation

---

<sup>66</sup> KENNOUCHE.S, « évaluation multicritères de la performance des entreprises : cas d'un échantillon d'entreprise de la wilaya de Bejaia », mémoire de doctorat en science de gestion, Mars 2021, P.23.

<sup>67</sup> Ibid., P.23.

<sup>68</sup> Ibid., P.23.

<sup>69</sup> Dictionnaire Larousse, P.150.

- Le résultat obtenu par quelqu'un, machine, véhicule (généralement au pluriel) dans un domaine précis : amélioration des performances.

**Selon MOLHO.D & POISSON.D.F** la performance peut être définie comme étant Tout Quoi et seulement ce qui aide à augmenter le couple valeur--coût, c'est-à-dire augmenter la création nette valeur. D'autre part, cela contribue à augmenter les coûts ou augmenter ou tout Quoi et seulement ce qui aide à augmenter le couple valeur--coût, c'est-à-dire augmenter la création nette valeur. D'autre part, cela contribue à augmenter les coûts ou augmenter»<sup>70</sup>

La définition repose sur deux concepts : la valeur et le coût :

- La valeur : Il s'agit d'un jugement porté par l'entreprise (en particulier Marché et clients potentiels) sur l'utilité du service Fourni par l'entreprise en réponse à la demande. Cette Le jugement se fait par le prix de vente et la quantité des ventes, parts de marché, revenus, images Qualité, réputation
- Le coût : il s'agit d'une mesure monétaire Consommation de ressources qui se produit habituellement Dans le cadre d'un processus conçu pour fournir de bons résultats définition.

**Selon BOURGUIGNON Annick** « En termes de management, La performance est la réalisation des objectifs organisationnels »<sup>71</sup>

Cette définition, met l'accent sur 3 principes fondamentaux :

- La performance se traduit par une réalisation (ou un résultat) : Donc la performance est le résultat des actions coordonnées, mobilisées moyens (personnel, investissement), quelle en supposant que l'organisation a un potentiel de réalisation (Compétences des employés, technologie, organisation, fournisseur, et beaucoup plus.).
- En ce sens, la performance se mesure par comparaison du résultat obtenu dans le cadre de l'objectif fixé; elle s'entend comme une post-évaluation des résultats

<sup>70</sup> MOLHO.D & POISSON.D.F, « la performance globale de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, P.8.

<sup>71</sup> Bourguignon Annick, « peut-on définir la performance ? », revue française de comptabilité N°269, P5.

obtenus. Faire cette comparaison Grâce à un ensemble d'indicateurs, qu'ils soient quantifiés ou non. Cette La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux Puis Dans le dernier numéro, rejoignez ou surpassez vos concurrents

- La comparaison traduit le succès de l'action : la performance est un processus, pas un résultat. Il est défini par des moyens, des compétences et qualité atteinte résultat.

**Selon MARMUS.K** « Il existe de nombreux aspects de la performance, qui sont sans doute convergents, mais dans une logique plus globale, ces aspects méritent d'être résolus, pas seulement applicables à la rentabilité de l'entreprise ou des actionnaires»<sup>72</sup>

**Selon WEISS.D** « La performance d'un salarié, d'un dirigeant d'entreprise, la performance d'une équipe de direction, un résultat global, une ou plusieurs évaluations annuelles des bénéfices, mesurent objectivement l'efficacité du management»<sup>73</sup>

.Le tableau ci-dessous nous donne quelques définitions de la notion de la performance :

**Tableau N° 05 : Quelques définitions de la performance**

Albanes (1978)	« la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité »
Machesnay (1991)	« la performance de l'entreprise peut se définir comme la réalisation du but recherché »
Berrah (2002)	« une entreprise performante est une entreprise qui atteint les objectifs qu'elles annoncent »

<sup>72</sup>Marmus.K, performance : « encyclopédie de gestion », édition d'organisation, paris, 1997, P.2195.

<sup>73</sup>Weiss, « la fonction ressource humaines », édition d'organisation, Paris, 1988, P 675.

Stefan (2004)	« la performance est l'ensemble de mesures utilisées dans la quantification de l'efficience et de l'efficacité d'une action »
Shepherd & Günter (2006)	« la performance est déclinée en termes d'efficacité, de pertinence et d'efficience »
Pichot (2006)	« la performance est l'efficience et l'efficacité d'une organisation à atteindre ses objectifs »
Notat (2007)	« un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant t, toujours en référence à un contexte, à un objectif, et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine »
Armstrong (2009)	« c'est un processus systématique qui vise à améliorer la performance organisationnelle, en développant la performance des individus et des équipes »
Marion et all (2012)	« le résultat d'une action" »

Source :Saulquin&Maupetit 2004, Saulquin&Schier, 2007, P.59.

### 1) **La performance interne et la performance externe :**

La performance est appréhendée différemment selon le contexte. Donc on distingue la performance externe qui concerne précisément les acteurs externes de l'entreprise tels que les actionnaires, banques...Etc. et la performance interne, qui touche aux acteurs internes de l'entreprise.

Dans le tableau ci-dessous, nous allons expliquer les particularités de chacune des performances.

**Tableau N° 06 : la différence entre la performance interne et la performance externe.**

<b>La performance externe</b>	<b>la performance interne</b>
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers	Est tournée vers les managers

Porte sur le résultat, présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision
Génère l'analyse financière des grands équilibres	Aboutit à la définition des variables d'action
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

**Source :** Doriath.B&Goujet. C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2007, P.173/174.

## 2) Les caractéristiques de la performance :

On constate 3 caractéristiques de performances<sup>74</sup>

- **Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) :**

Par conséquent, le performance est le résultat d'actions coordonnées prises pour mobiliser les ressources (personnel, investissement), en supposant que l'organisation a le potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologie, organisation).

- **Elle s'apprécie par une comparaison :**

Utiliser un ensemble d'indicateurs quantifiés ou non pour comparer les réalisations avec les objectifs. La comparaison suppose que la concurrence est une forme : faire mieux que la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Il donne lieu à des explications, il s'agit d'un jugement de valeur, qui peut varier en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

- **La comparaison traduit le succès de l'action :**

La notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (Résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

---

<sup>74</sup>Doriath.B&Goujet.C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2007, P.172.

### **3) Les typologies de la performance :**

Nous énumérons les sept grandes catégories de performance suivantes :

#### **3.1. La performance organisationnelle :**

La performance organisationnelle est définie par Kalika comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles, au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique<sup>75</sup> »

Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise en termes de qualité de production, de flexibilité des délais, Etc.

Cela signifie que l'entreprise a organisé ses activités afin d'atteindre les objectifs fixés et les techniques qu'elles tentent d'atteindre. Nous citons la bonne gestion du temps pour permettre de fixer des objectifs et des délais.

La performance organisationnelle regroupe :

#### **3.1.1 La performance sociale :**

La définition de la performance sociale est le degré d'épanouissement atteint par les employés d'une organisation, ou l'intensité de la persistance et de la collaboration de chacun avec la langue et les moyens de l'organisation. Certaines normes considèrent l'atmosphère sociale et la satisfaction des employés comme les principaux indicateurs de la performance sociale.

Afin d'évaluer cette performance, les critères suivants peuvent être utilisés :

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives.
- Le niveau de satisfaction des salariés par les sondages et les enquêtes d'opinions.

---

<sup>75</sup> Michel KALIKA, «Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances», Editions Economica, Paris, 1988, p.340.

- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéisme, accidents de travail, etc. ;).
- Le taux de turnover, la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprises, ainsi que le dialogue avec les membres du comité d'entreprise.

### **3.1.2. La performance sociétale :**

La performance sociétale témoigne de l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires et autres. Ainsi, une entreprise qui réalise des performances sociétales est une entreprise qui respecte le capital naturel, en respectant l'écosystème, quelles que soient ses activités (réduire les émissions de gaz à effet de serre, maîtriser les ressources naturelles renouvelables, maîtriser l'utilisation des ressources fossiles, Etc.) et respecter le capital humain, tel que le respect du droit du travail de l'entreprise, les droits de l'homme, Etc.

### **3.2. La performance financière :**

On parle d'une performance financière de l'entreprise si elle génère des résultats positifs et contrôle ses opérations financières efficacement.

D'après Alfred sloan<sup>76</sup>, la performance financière est mesurée à l'aide des indicateurs suivants : ROI et ROE, et en ajoutant le EVA.

- Le ROI (Return sur investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.
- Le ROE (Return on Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.
- EVA (Economic Value Added) : ce ratio permet de mesurer la création de valeurs pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

---

<sup>76</sup> MOLHO.D & POISSON.D.F, Op, Cit, P.12.

### **3.3. La performance économique (compétitivité) :**

Pour se développer, les entreprises doivent être capables de créer et de fidéliser des clients en recherchant des actions susceptibles d'améliorer leur efficacité et leur efficacité, notamment dans un environnement hautement concurrentiel. Par conséquent, nous pouvons définir la compétitivité de l'entreprise à travers le carré magique à savoir : la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation. Il s'agit donc de la capacité de l'organisation à réduire les coûts d'exploitation, d'organisation, de production, et du marketing, à améliorer l'organisation du travail et les compétences de l'entreprise, à s'adapter rapidement aux changements du marché et assurer la capacité de mettre à jour le système de ses ressources. Selon les attentes et les changements de l'environnement. La compétitivité peut être divisée en deux types : la concurrence par les prix, et la concurrence sans prix.

- **La compétitivité prix :** Fait référence à la capacité du produit à attirer des clients en raison de son prix et à saper la capacité des produits concurrents. Par rapport aux concurrents, sa mesure permet de situer la position de l'entreprise sur le marché.
- **La compétitivité hors-prix :** Fait référence à la capacité d'un produit à attirer des clients en raison de facteurs de prix indépendants et à nuire à la capacité des produits concurrents. Il est obtenu grâce à des facteurs tels que la qualité du produit, l'innovation, le service et la conception.
- **3.4. La performance concurrentielle :**

La performance compétitive peut être soit le développement d'un potentiel existant pour qu'il soit possible de concevoir une position favorable, soit le développement de nouvelles formes d'avantage concurrentiel en anticipant et/ ou en construisant les règles du jeu qui seront populaires dans le futur. Ces règles permettent de positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents et par rapport à ses clients. Celui-ci est défini selon trois critères principaux :

- La satisfaction de la clientèle : elle représente le contact de l'entreprise avec ses clients qui se base sur les études de satisfaction des clients.
- Le taux de fidélisation : il est exprimé par les compétences de l'entreprise auxquelles sont sensibles les clients. C'est-à-dire la stabilité et la fidélisation de la clientèle selon les caractéristiques des clients les plus anciens et selon la fréquence et la nature des nouveaux clients perdus.
- La part de marché : c'est la relation entre le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise et le chiffre d'affaires réalisés par les concurrents.

### **3.4. La performance managériale :**

La performance managériale est définie comme « la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés »<sup>77</sup>.

Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale :

- L'entreprenurship : efficacité, efficience, logique, raisonnement.
- Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation.
- Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes.
- Direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité,
- Autres compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation, etc.

### **3.5. La performance technologique**

---

<sup>77</sup> LEBAS.M, « performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe », Groupe HEC, Paris, 1998.

La performance technologique peut se définir comme « l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi sur les biens et services produits par l'entreprise »<sup>78</sup>

Elle peut être mesurée par un certain nombre de critères :

- Observation technologique et bilan régulier des innovations introduites dans les projets d'innovation, d'information et de formations.
- Rapport sur les activités des équipes qui gèrent l'innovation et fournissent des « briques logicielles » pour les autres.
- Adapter régulièrement l'organisation et les procédures en fonction de l'évolution du projet et de l'entreprise.
- L'utilisation des modules e-learning et les résultats des tests d'acquisition de compétences.

### **3.6. La performance humaine :**

La performance humaine : La question de la performance humaine est une obsession majeure pour toutes les parties liées à l'entreprise aujourd'hui. Qu'il s'agisse des dirigeants d'entreprises que du côté des salariés, il est considéré comme un facteur important qui contribue à la performance économique de l'entreprise. A l'ère de l'organisation taylorienne, le salarié n'a besoin que de son travail, et aujourd'hui nous exigeons qu'il soit directement, intellectuellement et psychologiquement impliqué dans le travail. Cela se reflète au niveau des ressources humaines à travers des questions sur les concepts de motivation, d'autonomie et de responsabilité.

### **3.7. La performance stratégique :**

La performance stratégique peut être aussi définie comme « Garder une distance par rapport aux concurrents et la maintenir grâce à une forte motivation (système

---

<sup>78</sup> LAHLOU.C, « Gouvernance des entreprises. Actionnariat et performances », revue économie & management, 2008, N° 07, Alger, P.266.

d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et un focus sur le développement durable»<sup>79</sup>

La performance stratégique à long terme est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis.
- La définition d'un système de volonté visant à long terme.
- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable.
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeurs créatrices de marges.
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

#### **4) Les Objectifs de la performance :**

La performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit<sup>80</sup>

- Développer des produits innovants.
- Récompenser les performances individuelles.
- Améliorer les processus de fabrication.
- Réduire les coûts de fabrication.
- Améliorer l'ambiance au travail.
- Lancer de nouveaux produits.
- Respecter les délais de livraison.
- Lancer de nouveaux produits.
- Développer la créativité du personnel.
- Améliorer le traitement des réclamations.
- Développer les parts du marché.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Identifier et évaluer les compétences clés.
- Anticiper les besoins des clients.
- Améliorer la rentabilité.
- Consolider et développer les savoir-faire.

---

<sup>79</sup> G. HAMEL et C.K. PRAHALD, cité par MARMUSE dans « La performance », Encyclopédie de gestion, 1997.

<sup>80</sup> CAILLAT.A, « management des entreprises », édition Hachette, 2008, P. 38.

- Fidéliser la clientèle.

## **Section 02 : les indicateurs de performance dans l'entreprise :**

Au sein d'une entreprise , l'objectif permanent est d'être performant, pour cela différents indicateurs sont au service de l'évaluation de cette performance

### **I. Définition et l'objectif d'utilisations des indicateurs :**

Les indicateurs de performance constituent pour l'entreprise un outil primordial et vital afin de suivre et constater l'évolution des activités de l'entreprise.

#### **1. La définition de l'indicateur de performance :**

Un indicateur de mesure de performance est défini comme «une donnée quantifier qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise »<sup>81</sup>

L'indicateur de performance n'est pas forcément un nombre, il peut prendre toute forme d'information répondant à l'une des fonctions mentionnées dans la définition (évaluation de l'action ou du résultat): jugement qualitatif, symboles binaires (oui/non), graphiques, etc.

Une autre définition peut être donnée, « Nous définirons un indicateur de performance comme une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif au devant lui permettre d'en évaluer le résultat »<sup>82</sup>

La présente définition nous montre que l'indicateur de performance est la relation entre deux variables, qu'une relation logique existe entre les deux variables de nature économique ou financière.

---

<sup>81</sup> Christian Tahon, « évaluation des performances des systèmes de production », édition dunod, paris, 2003, P 64.

<sup>82</sup>Bonnefous. C, Courtois. A, « Indicateurs de performance », édition Herms, Paris, 2001, P 25.

Sans ce lien logique, l'indicateur est qu'un chiffre inexploitable. Par conséquent, le calcul des indicateurs nous permet de mesurer la rentabilité de l'entreprise et de lui faire un jugement.

## **2. L'objectif d'utilisation des indicateurs :**

Un indicateur permet de mesurer l'écart entre le résultat obtenu et les objectifs poursuivis, pour déterminer si ces derniers sont en voie d'être atteints.

Ainsi, les managers doivent s'assurer que les indicateurs font l'objet de définitions claires et partagées pour limiter les erreurs structurelles et les différentes interprétations, pour cela, les valeurs des indicateurs doivent être comparées à des valeurs de référence ou à des objectifs à atteindre (normes, moyennes, prévisions, cible) pour le positionnement.

Le choix de la référence est déterminant pour le jugement à porter. Il fait partie intégrante de la construction de l'indicateur.

L'utilisation d'un indicateur ne peut se faire que par comparaison. Or, en matière de gestion, il ne peut y avoir de références absolues et intangibles. La comparaison est donc forcément relative en prenant comme référence soit l'entreprise elle-même dans le temps, soit des entreprises similaires.

### **2.1. Comparaison dans le temps :**

Le calcul des indicateurs sur plusieurs années vise à tirer des conclusions sur le développement et la croissance de l'entreprise et à tenter de dégager des tendances d'amélioration ou de dégradation. Ces données sont utilisées à des fins de comparaison interne : la méthode consiste à étudier les évolutions de l'indicateur actuel à sa valeur passée et aux indicateurs futurs attendus, et à obtenir des résultats en fonction de l'évolution de l'entreprise. Les conditions financières et économiques émergent avec le temps. Afin d'atteindre cet objectif avec succès, l'entreprise doit avoir au moins trois à quatre observations.

### **2.2. Comparaison dans l'espace :**

Le but de cette étude est de comparer les résultats d'une entreprise avec une entreprise « contrôlant » dans des conditions similaires, dans un environnement concurrentiel ou un secteur d'activité (Benchmarking). Ces indicateurs peuvent être utilisés comme source de données pour des comparaisons externes. Ces comparaisons révèlent la situation financière et les résultats relatifs de l'entreprise, permettant ainsi pour l'entreprise de se positionner sur le marché.

### **3. Les caractéristiques des indicateurs de performance :**

Les entreprises d'une manière générale, établissent leurs objectifs à l'aide des taux de croissance, et des indicateurs de mesures, qui se reflètent sur le terrain par le degré de satisfaction, réclamations des clients.

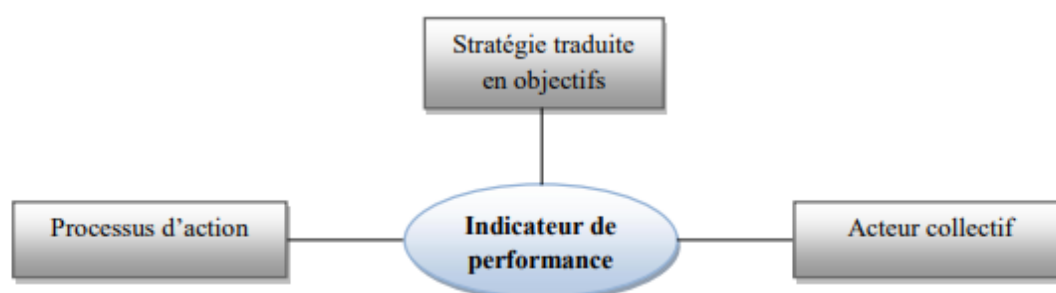
Donc l'indicateur de performance est un outil d'évaluation de degré de pertinence de l'entreprise, qui évalue son développement ou sa dégradation.

De bons indicateurs doivent être<sup>83</sup> :

- Pertinent : C.-à-dire, permettre d'apprécier les résultats réellement obtenus (cohérents avec l'objectif, permettant de porter un jugement).
- Utiles : disponibles à un intervalle régulier.
- Solides : durable, de fiabilité incontestable, tout en étant élaborés à un coût raisonnable, vérifiable, et peut être étudié.

L'indicateur de performance se trouve en quelque sorte au centre d'un « triangle stratégique traduit en objectifs/ processus d'action/ acteur (collectif).

#### **Figure N° 04 : le triangle stratégique /acteur/processus d'action**



**Source : Philippe**Lorino, 2001

<sup>83</sup> Philippe Lorino, « méthodes et pratiques de la performance », 3ème Éditions, éditions Hermès, 2001, p133.

## **II. Les indicateurs de mesure de la performance dans l'entreprise.**

### **1. Les indicateurs de la rentabilité :**

Un indicateur de rentabilité établit une relation entre le résultat d'une action ou d'une activité et les moyens mis en œuvre dans ce but. Ces moyens font référence à un capital économique ou à un capital financier

Le modèle d'analyse de la rentabilité propose une chaîne d'indicateurs financiers permettant de mettre en œuvre une analyse simple. Il permet non seulement d'analyser la situation financière de l'entreprise, mais constitue également un outil d'analyse stratégique. Les indicateurs de la rentabilité sont tirés et calculés à partir du compte de résultats; et des différentes grandeurs qui mènent au calcul de la capacité d'autofinancement (CAF) de l'entreprise.

#### **1.1. Les indicateurs de la rentabilité économique :**

Les indicateurs de la rentabilité économique rassemblent les indicateurs qui reflètent la capacité de l'entreprise à dégager un résultat sans tenir compte des décisions financières.

##### **1.1.1. La rentabilité économique brute :**

Elle se mesure en comptabilité comme étant le rapport entre le résultat net et le total des actifs investis dans l'entreprise.

$$\text{La rentabilité économique brute}^{84} = \frac{\text{excédent bruto d'exploitation}}{\text{actif économique net}}$$

On peut décortiquer le ratio de rentabilité économique ci-dessus, en deux ratios, le ratio de profitabilité et le ratio de rotation.

$$\text{Rentabilité économique}^{85} = \frac{\text{résultat d'exploitation}}{\text{actif économique net}}$$

---

<sup>84</sup> Hubert de La Bruslerie, « Analyse Financière Information financière », diagnostic et évaluation, édition Dunod, paris, 2010, P12.

<sup>85</sup> Idem, P.28.

a) **Ratio de profitabilité :**

$$\text{Ratio de profitabilité}^{86} = \frac{\text{résultat d'exploitation}}{\text{chiffre d'affaire}}$$

Le premier ratio représente le taux de performance de l'entreprise (ou taux de résultat opérationnel). Il fournit un indicateur de l'efficacité commerciale de l'entreprise exprimée en marge, c'est-à-dire de la capacité de l'entreprise à optimiser la gestion conjointe des coûts et des prix. Ce ratio représente la part du résultat de la vente, dans les entreprises industrielles, le ratio est plus important, tandis que dans les grandes entreprises de distribution, ce ratio est faible.

b) **Ratio de rotation :**

$$\text{Ratio de rotation}^{87} = \frac{CA}{\text{Actif économique net}}$$

Ce ratio indique l'importance des capitaux nécessaires à dégager un chiffre d'affaires. Il est important dans les entreprises de grande distribution, et moins important dans les entreprises industrielles.

**1.1.2. la valeur ajoutée économique :**

La valeur ajoutée économique (Economic Value Added) est un cas particulier de résultat résiduel qui a été développé et commercialisé par le cabinet américain de consultation, l'EVA est un indicateur pour les décisions de gestion et le suivi des performances.

$$\text{EVA}^{88} = \text{Bénéfice opérationnel} - \text{coût du capital (en \%)} \times \text{actif net}$$

**1.1.3. L'excédent brute d'exploitation (EBE):**

---

<sup>86</sup>Pierre Paucher, « mesure de la performance financière de l'entreprise », édition d'organisation, paris, P134, 135.

<sup>87</sup> Franck Brulhart, « les 7 points clés du diagnostic stratégique », édition d'organisation, 2009, P34.

<sup>88</sup>Langlois.G, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition pearson éducation, France 2006, P42.

L'excédent brut d'exploitation (EBE), est un solde qui représente le surplus créé par l'exploitation de l'entreprise après rémunération du facteur de production travail et des impôts liés à la production.

**EBE = valeur ajoutée + subventions d'exploitation – (charges de personnel + impôts).**

### **1.2. Les indicateurs de rentabilité financière :**

Les indicateurs de la rentabilité financière regroupent les principaux indicateurs qui permettent de mesurer la capacité de l'entreprise à servir un résultat à ses associés (actionnaires).

#### **1.2.1. Taux de rentabilité financière (ROE) :**

La rentabilité financière mesure le retour sur investissement financier, le profit (bénéfice net) relativement aux capitaux propres misés par l'investisseur.

La rentabilité pour l'actionnaire, aussi appelée «rentabilité des capitaux propres» (RCP) ou «rentabilité financière». Ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres, sa formule est la suivante :

$$\text{ROE}^{89} = \frac{\text{résultat net}}{\text{capitaux propres}}$$

#### **1.2.2. Le ratio de l'effet de levier (EdeL):**

L'effet de levier représente le lien entre dettes et les capitaux propres, il est calculé par la formule suivante :

---

<sup>89</sup> Robert Obert, Marie-Pierre Mairesse, « Comptabilité et audit, manuel et applications », édition d'organisation, paris, 2009, P28.

**EdeL<sup>90</sup> = rentabilité financière – rentabilité économique**

### **1.2.3. Le taux de rendement des capitaux investis (ROI):**

Le ROI (Return On Investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.

Il est calculé par la formule suivante :

$$\text{ROI}^{91} = \frac{\text{Résultat}}{\text{Capitaux investis}}$$

### **1.2.4. L'évolution du chiffre d'affaire :**

Ce ratio nous indique sur l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise entre deux exercices :

**L'évolution du chiffre d'affaire<sup>92</sup> :**

$$= \frac{\text{chiffred'affairedel'année}(n) - \text{chiffred'affairedel'année}(n - 1)}{\text{chiffred'affairedel'année}(n - 1)}$$

### **1.2.5. La marge commerciale :**

La marge commerciale est la différence entre le montant des ventes de marchandises et le coût d'achat.

**La marge commerciale<sup>93</sup> = ventesdemarchandises – coûtsdemarchandisesvendues**

### **1.2.6. Ratio d'autonomie financière :**

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \frac{\text{capitauxpropres}}{\text{Totalressource (passif)}}$$

### **1.2.7. Ratio de fond de roulement financier :**

---

<sup>90</sup> Hubert de la Bruslerie, Op, Cit, P.40.

<sup>91</sup> Langlois.G, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition d'organisation, paris, 2006, P39.

<sup>92</sup> P. Charpentier, M. Coucoureux, D. Sopol, « gestion financière, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, gestion du personnel », édition d'organisation, paris, 2010, page 70.

<sup>93</sup> Hubert la Bruslerie, Op, Cit, P.50.

Le fonds de roulement financier est l'addition des fonds propres avec les dettes à long et moyen terme moins les valeurs immobilisées.

**Le fond de roulement financier :**

$$= \text{fonds propre} + \text{dettes à long et moyen terme} - \text{valeur immobilisées.}$$

**Fond de roulement = capitaux permanents – actif immobilisé**

## **2. Les indicateurs de la productivité :**

La productivité est la relation entre la production d'un bien ou d'un service et l'ensemble des moyens nécessaires pour le produire. Autrement dit, la productivité est le rapport entre la production et l'ensemble ou partie des ressources mises en œuvre pour la réaliser.

### **2.1. La production de l'exercice :**

**La production de l'exercice<sup>94</sup> :**

$$= \text{production vendue} + \text{production stockée} + \text{production immobilisée.}$$

### **2.2. Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) :**

$$\text{Le poids du BFRE}^{95} = \frac{\text{BFRE} \times 360}{\text{CAHT}}$$

$$\text{BFR} = \text{Crédit clients} + \text{Stocks} - \text{crédits fournisseurs}$$

### **2.3. La valeur ajoutée :**

$$\text{La valeur ajoutée} = \text{la valeur de la production} - \text{les consommations intermédiaires}$$

---

<sup>94</sup> B. Bachy, M. Sion, « Analyse financiers des comptes consolidés Normes IFRS », 2<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2009, P.50.

<sup>95</sup> B. Bachy, M. Sion, 2009, op.cit, p52

### **3. Les indicateurs de la compétitivité :**

La compétitivité, est une notion complexe, souvent confondue avec sa traduction financière, la rentabilité ou la productivité, correspond à la capacité dont dispose une entreprise à un moment donné pour résister à ses concurrents. Elle se traduit par la détention d'un avantage compétitif par rapport aux concurrents, qui va permettre à l'entreprise de soutenir durablement la concurrence.

On distingue deux types d'indicateurs ; les indicateurs de la compétitivité coût (prix), et les indicateurs de compétitivité hors-coûts (hors-prix).

#### **3.1. Les indicateurs de la compétitivité coût (prix) :**

##### **3.1.1. L'écart de la productivité :**

Ainsi, les exigences de productivité incluent une gestion optimale et structurée des facteurs de production de l'entreprise (main d'œuvre, équipement, infrastructure technique, organisation du travail) pour réduire les coûts de production et donc les prix. Par conséquent, l'augmentation de la productivité peut améliorer la performance de l'entreprise.

Une production optimale permet à l'entreprise de réduire les coûts fixes par unité, de maximiser le profit et d'augmenter ses parts de marché.

##### **3.1.2. Les coûts salariaux :**

En adoptant une politique de recrutement efficace, l'entreprise peut disposer des compétences requises et d'une certaine stabilité du personnel, ce qui la rendra rentable en termes de coûts salariaux.

Grâce à la formation continue des employés et au cours de formation aux nouvelles technologies pour améliorer la qualité des employés de l'entreprise. En outre, une gestion prospective des emplois et des compétences permet de concevoir, mettre en œuvre et évaluer des procédures visant à prédire et à combler l'écart entre compétitivité et ressources humaines disponibles (compétences) en termes de quantité (main d'œuvre) et de qualité.

##### **3.1.3. Les coûts des matières premières :**

Dans l'opération de production, l'entreprise procède à la transformation des ressources qui s'effectue par une succession d'opérations qui utilisent des ressources (machines et opérateurs) et modifient les matières premières ou composants entrant dans le système de production afin de créer les produits finis sortant de ce système et destinés à être consommés par des clients.

Le coût des matières premières fluctue à la variation des conditions de l'offre et de la demande sur le marché, ce qui nécessite un approvisionnement des matières premières avant l'écoulement de ce dernier dans les stocks de l'entreprise, pour éviter toute spéculation ou monopole des fournisseurs. De ce fait, une gestion efficace des stocks au sein de l'entreprise va lui permettre de gagner en termes de coût des matières premières. Et d'éviter des ruptures de stocks.

### **3.2. Les indicateurs de la compétitivité hors-coûts (hors-prix) :**

#### **3.2.1. La qualification du capital humain :**

La disponibilité du personnel qualifié est un facteur clé de succès et une source de compétitivité pour l'entreprise. En effet, les ressources humaines en générale et les compétences en particulier constituent la base des processus industriels.

Cela signifie que ces ressources et stratégies commerciales sont indissociables, car le choix des compétences détermine l'orientation et le succès de la stratégie. Par conséquent, le choix stratégique de l'entreprise dépend des qualifications des employés et de leurs capacités de gestion.

#### **3.2.2. La capacité innovatrice de l'entreprise :**

l'innovation représente une façon d'introduire de nouveaux produits qui, si possible, anticipent ou créent des nouveaux marchés, ou bien de nouveaux procédés ou services qui permettent une réduction des coûts et un niveau amélioré de compétitivité.

De ce fait, le service recherche et développement (R&D) au sein de l'entreprise constitue un gisement de compétitivité, que les gestionnaires doivent attacher une

importance particulière à son développement afin de réaliser des avantages concurrentiels sur le marché.

### **3.2.3. Le système de la gestion de l'information :**

Le but de l'information est de fournir un ensemble de faits descriptifs, quantitatifs et explicatifs pour faciliter un diagnostic plus clair de la situation et permettre de prendre de décisions avec moins de risques. Par conséquent, avoir un bon système de gestion de l'information donnera aux dirigeants d'entreprises un avantage sur les concurrents.

Par exemple, les informations commerciales provenant du service commercial dans l'entreprise permettant de mesurer le niveau d'adéquation entre l'offre et la demande, elles permettent d'évaluer l'impact d'une politique de prix sur le marché et d'avoir des renseignements sur les performances des ventes de l'entreprise sur les différents marchés.

### **3.2.4. La qualité des produits :**

Dans le contexte économique actuel de concurrence de plus en plus féroce et de demande croissante des clients, les produits ne sont plus suffisants pour la production et la vente, mais nous devons toujours nous efforcer à répondre à leurs besoins en fournissant aux clients la qualité des produits afin de garantir que les produits répondent à leurs exigences.

Leurs attentes (meilleur coût, conception, maintenance, etc.). L'amélioration de la qualité des produits est donc un facteur important de la compétitivité de l'entreprise et un facteur clé de succès de l'entreprise. Parce que l'amélioration de la qualité peut gagner des parts de marchés, cela, aura un impact positif sur les ventes et les bénéfices de l'entreprise.

## **4. La Mesure de la performance :**

La mesure de la performance est un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'entité, elle s'appuie sur un système d'information et elle est

conçue pour maîtriser la gestion d'une entité, c'est-à-dire pour voir, mesurer et contrôler les risques et les performances analysés dans un environnement soumis à l'incertitude.

La performance est mesurée soit d'une manière :

- **Financière** : celle-ci est exprimée par une unité monétaire, ou liée à un aspect financier tel que le PNB, Etc.
- **Non financière** : c'est tout à fait le contraire de la première, elle s'exprime à travers différents aspects qui ne proviennent pas des transferts monétaires ou financiers.

Elle est également mesurée soit à :

- **A posteriori** : Il s'agit de mesurer le degré de performance atteint ou le degré de réalisation des objectifs. Il s'agit d'un constat fait grâce aux indicateurs de résultat ou indicateurs de reporting.
- **A priori** : Il s'agit en fait de mesurer la progression de réalisation des objectifs et de permettre de réagir, et ce, par des actions correctives. Cette mesure est possible grâce à des indicateurs de suivi ou les indicateurs de pilotage.

#### **4.1. Principes de mesure de la performance :**

Deux principes importants doivent être respectés lors de la mesure de la performance :

##### **❖ Principe de pertinence :**

Ce principe repose sur l'atteinte des objectifs tout en allouant les ressources nécessaires, C'est-à-dire tous les objectifs individuels doivent être convergés vers un but commun.

❖ **Principe de contrôlabilité :**

Ce principe repose sur l'hypothèse d'un partage clair et sans ambiguïté des responsabilités. La mise en place de ce principe exige l'existence d'objectifs clairement établis pour être contrôlables.

Autres principes peuvent être ajoutés :

❖ **Le principe de fiabilité :** assurant que les mêmes situations produisent les mêmes valeurs.

❖ **Le principe de simplicité et lisibilité :** assurant que les méthodes utilisées et les indicateurs choisis pour la mesure de la performance soient aisément compréhensibles.

❖ **Le principe de sélectivité :** assurant un meilleur choix des indicateurs à utiliser pour que les managers ne soient pas débordés avec les indicateurs qui peuvent être inutiles.

### **Section 03 : la performance au travail.**

Ces derniers temps, la question de la performance au travail fait sa forte apparition dans le monde professionnel et académique. Elle se caractérise par une forte concurrence et une crise financière accrue. Donc les entreprises se heurtent et se focalisent sur le développement de leur capital humain en termes de compétitivité et de performance. En effet, la performance de l'entreprise se relie strictement à la performance individuelle, puisque c'est à lui d'exécuter et de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise et les objectifs tracés.

Par ailleurs, toute entreprise essaie et se focalise sur cette richesse afin d'atteindre les objectifs.

## **I. Définition de la performance au travail :**

La performance au travail est un aspect multidimensionnel, Sur le plan basique, on peut distinguer entre un aspect processus et un aspect résultat. L'aspect processus renvoie à «*ce que les gens font au travail, à l'action elle-même* » (Volmer et al, 2008 ). Cependant, la performance n'est pas définie par l'action elle-même, mais par le jugement et le processus évaluatif (Sonnetag&Frese, 2005). Par ailleurs, seules les actions qui peuvent être hiérarchisées et mesurées sont considérées dans la constitution de la performance (Campbell et al, 1993). L'aspect résultat, quant à lui, désigne la conséquence du comportement de l'individu (l'action menée). (Volmer et al, 2008).

On peut alors définir la performance au travail comme « la valeur totale attendue par l'organisation des événements comportementaux discrets effectué sur une période de temps donnée »<sup>96</sup>

La performance individuelle peut être considérée comme « une activité dans laquelle un individu est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assignée, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponibles »<sup>97</sup>

Une autre définition peut être ajoutée, celle-ci met l'accent sur trois facteurs, la compétence, l'effort et la nature des conditions de travail.

La compétence regroupe l'ensemble des connaissances et savoir-faire, l'effort comprend le degré de motivation que l'employé met en avant pour terminer le

---

<sup>96</sup>SAOUSSANY.A , ASBAYOU.M, « la performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure », revue de contrôle de la comptabilité et de l'Audit, Septembre 2018, Numéro 6, Université IBN ZOHR Agadir. P. 356-369 ;

<sup>97</sup>Ibid

travail, et enfin la nature des conditions de travail c'est l'ensemble des commodités mis en faveur de l'employé afin d'accomplir ses tâches.

Donc la définition de la performance au travail n'admet pas une seule définition.

## **II. Les modèles de la performance au travail<sup>98</sup> :**

### **1) Le modèle multifactoriel de Cambell (1990) :**

Il a été établi pour la première fois dans le domaine militaire, avant d'être revisité dans autres domaines, il contient huit dimensions.

Le tableau ci-dessus résume ces différentes dimensions :

**Tableau N° 07 : les huit dimensions de la performance d'après Cambell**

<b>Dimension comportementale</b>	<b>Signification</b>
Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi.	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi.
Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité.
La communication écrite et orale.	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit.
les efforts au travail.	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les

<sup>98</sup> Ibid.

	tâches assignées avec énergie, intensité et persistance)
Le maintien d'une discipline personnelle.	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (ex : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)
La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues.	Cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, à aider, et à développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif.
la supervision.	L'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités du leader exprimées par l'individu ou observées dans son art de manager une équipe
Le management et l'administration.	L'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe (contrôle et suivi des objectifs, de l'application des règles) et de développement d'un service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles).

**Source : adaptation d'après Charles- Pauvers et al (2007).**

## **2) Le modèle bidimensionnel de Borman et Motowlido (1993) :**

Ce deuxième modèle distingue entre deux dimensions essentielles ; la performance dans la tâche et la performance contextuelle.

La performance dans la tâche réfère aux différentes tâches réalisées par les individus afin d'atteindre les objectifs tracés.

Quant à la performance contextuelle, elle désigne la valeur totale attendue des comportements d'un individu sur une période de temps pour maintenir et améliorer le contexte psychologique, social et organisationnel du travail.

### **III. Les dimensions de la performance individuelle au travail :**

Outre la performance dans tâche et contextuelle, on distingue deux autres dimensions à savoir la performance adaptative et les comportements contre-productifs.

Le comportement contre-productif se définit comme un comportement hostile pour la réalisation des tâches et à la poursuite des buts, c'est un comportement mal pour l'organisation. Il inclut des comportements tels que l'absentéisme, le retard au travail, le comportement hors travail, le vol et la toxicomanie.

Pour la dernière dimension, qui est la performance adaptative, elle se définit comme la capacités des employés à s'adapter aux mutations des missions ou de systèmes de travail<sup>99</sup>

### **IV. Les déterminants de la performance individuelle au travail :**

#### **1) Les déterminants personnels de la performance au travail :**

Au niveau personnel, Campbell distingue trois principaux déterminants de la performance : les connaissances déclaratives, les connaissances et compétences procédurales et la motivation

La connaissance déclarative comprend la connaissance des faits, des principes, des objectifs et de soi. Les connaissances et compétences procédurales comprennent les

---

<sup>99</sup>Ibid ;

compétences cognitives et psychomotrices, les compétences physiques, les compétences d'autogestion et les compétences interpersonnelles

La motivation comprend le choix à faire, le degré d'effort et la persistance de l'effort.

## 2) **Les déterminants organisationnels de la performance :**

Celle-ci renvoie aux facteurs du milieu de travail qui peuvent gêner le développement des individus.

On distingue deux facteurs, ceux qui nuisent et freinent la performance, et ceux qui encouragent la performance au travail.

Les premiers facteurs sont les facteurs favorables à la performance au travail, à savoir la diversité des compétences, l'identité des tâches, l'importance des tâches, l'autonomie, le feedback, ceux-ci ont une influence sur les états psychologiques critiques (sens de l'expérience, responsabilité éprouvée pour les résultats du travail, connaissance des résultats des activités de travail), qui à leur tour ont un effet sur le résultat personnel et professionnel, y compris la performance au travail.

Dans le deuxième cas, plusieurs facteurs peuvent stopper et freiner la performance au travail, à compter, l'ambiguïté des rôles, et les conflits de rôles (facteurs de stress), de plus, on distingue aussi les contraintes organisationnelles à savoir le manque d'informations nécessaires à la réalisation des tâches, le problème des machines et fournitures, ce qui touchent directement la performance au travail.

## V. **Mesure de la performance au travail :**

En raison de l'environnement commercial volatil, le succès dépend de la croissance et de l'évolution des besoins de toutes les parties prenantes. Les organisations ne peuvent pas établir un système de mesure de la performance égocentrique. Par conséquent, la performance de l'organisation doit être évaluée à travers la perspective externe de l'interaction avec les clients, les fournisseurs et autres.

Ces mesures doivent être utilisées de manière à développer des compétences qui seront valorisées à l'avenir grâce à des cycles d'innovation et d'apprentissage continus.

La performance d'un individu au travail est une structure sous-jacente qui ne peut pas être mesurée directement. Par conséquent, le développement d'indicateurs basés sur les dimensions ci-dessus peut mesurer efficacement la performance au travail.

Plusieurs auteurs (Koopmans et al (2011)) ont développés des indicateurs permettant de mesurer la performance individuelle au travail, et qui est illustré dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N° 08 : les indicateurs de la performance d'après koopmans et al (2011) :**

<b>Dimensions</b>	<b>Indicateurs</b>
Performance dans la tâche	réaliser les tâches assignées, la quantité de travail, la qualité du travail, les compétences professionnelles, la connaissance du travail, le maintien des connaissances à jour, travailler avec précision, planifier, organiser, administrer, prendre des décisions, résoudre des problèmes, communiquer oralement et par écrit, assurer le suivi et le contrôle des ressources.
Performance contextuelle	Tâches supplémentaires, effort, initiative, enthousiasme, attention au devoir, ingéniosité, persévérance, motivation, dévouement, proactivité, créativité, coopération et aide aux autres, politesse, communication efficace, relations interpersonnelles, engagement organisationnel
Performance adaptative	Générer de nouvelles idées novatrices, adapter les objectifs et les plans à la situation, apprendre de nouvelles tâches et technologies, être flexible et ouvert aux autres, comprendre d'autres groupes ou

	cultures, faire preuve de résilience, rester calme, analyser rapidement, agir de manière appropriée
Comportements contreproductifs	Comportement hors tâche, pauses trop nombreuses ou trop longues, absentéisme, plaintes, retards, tâches incorrectes, accidents, insultes ou bavardages à propos des collègues, combats ou disputes avec des collègues, mépris de la sécurité, abus de privilèges, agression, vol.

**Source : Koopmans et al (2011).**

### **Conclusion :**

La notion de performance est une notion multidimensionnelle, importante pour chaque entreprise souhaitant pérenniser et être solide.

Ce chapitre avait pour but de présenter les différentes définitions de la performance, et d'indiquer ses différents indicateurs, de plus, nous avons essayé de donner les mesures applicables pour la performance.

Nous avons parlé aussi de la performance au travail qui est une étape cruciale pour le développement de l'entreprise, et ce en abordant ses dimensions, ainsi que sa mesure.

**Chapitre 03 :**  
**Etude empirique**

## **Introduction :**

Ce chapitre a pour objectif de présenter le cadre conceptuel et la démarche méthodologique de cette recherche.

Ces dernières émergent en grande partie de la revue de la littérature présentée dans les trois premiers chapitres de la thèse. Dans la première partie de ce chapitre nous présenterons un aperçu ou un état de la gestion des conflits au sein de l'entreprise puis dans la seconde qui sera consacrée à une étude empirique, nous clarifierons notre méthodologie de recherche. Pour cela, nous présenterons un recueil des données et des caractéristiques de notre échantillon.

Ensuite, nous allons décrire la démarche mise en œuvre pour s'assurer des conditions optimales de tests des hypothèses de recherche. Puis nous attacherons à

présenter les choix méthodologiques en matière d'outils d'analyse ainsi que les résultats de notre enquête.

## **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil**

La section à venir, va porter sur la présentation de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE ainsi que ses différents départements.

### **1. Présentation de l'entreprise d'accueil « GENERAL EMBALLAGE » :**

GENERAL EMBALLAGE est une entreprise Algérienne exerçant dans le secteur industriel.

GENERAL EMBALLAGE, fabrique à la commande des plaques double face (cannelures B, C, E, et F) et double-double (BC, BE) des emballages et des displays. Elle réalise des post-impressions en haute résolution jusqu'à 6 couleurs avec vernis intégral ou sélectif. Leurs équipes maîtrisent l'ensemble des tâches de production : études, prototypage, réalisations de forme de découpe et de films d'impression, fabrication des emballages et des displays.

GENERAL EMBALLAGE est une Société de capitaux avec un capital social de 2.000.000.000 DZD. Elle s'opère sur trois sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec près d'un millier d'employé et un chiffre d'affaire de 6 milliards DZD. GENERAL EMBALLAGE est une entreprise certifiée ISO 9001 : 2008

### **1.1.Fiche signalétique de GENERAL EMBALLAGE « siège d'Akbou » :**

- Siège social : ZAC Taharacht, Akbou, dans la Wilaya de Bejaia.
- RC N° : 00 B 0183268 du 05/08/2009.
- NIF : 000006018326879.
- Article d'imposition : 0625000300.
- NIS : 099806250344426.

### **1.2.Historique de GENERAL EMBALLAGE :**

En 2000, GENERAL EMBALLAGE a été créé suite à la nouvelle loi économique adoptée par l'Algérie et qui encourage les investissements dans l'industrie. Les travaux de bâtiment ont débuté en aout de la même année et sont réalisés par les entreprises Algériennes. En 2002, la restructuration du management de l'entreprise s'est organisée autour de BATOUCHE Remdane comme gérant de la société et BATOUCHE Mohand en tant qu'associé principal. Les deux associés ont apporté un apport en numéraire de 8058000 DA chacun. La même année, GENERAL EMBALLAGE est entrée en production avec un effectif de 83 employés.

L'assemblée générale des actionnaires tenue en date du 03 juin 2009, a décidé de transformer l'entreprise en société par actions (Spa) et d'augmenter le capital par

l'intégration de deux nouveaux associés, MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II (CYPRUS II) et MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II (MAUSITIUS). En 2009, le capital social de la Spa GENERAL EMBALLAGE a été apporté à 2000 000 000 DA.

### **1.2.1. Evénements marquants<sup>100</sup>**

Depuis sa création, « GENERAL EMBALLAGE » est passée par plusieurs étapes importantes dans son évolution ; les plus marquants sont :

- **2000** : création de la société par les BATOUCHE père et fils.
- **2002** : Entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés
- **2007** : entrée en production de l'usine de Sétif.
  - Trophée de la production (Euro-Développement PME).
- **2008** : Début d'exportation vers la Tunisie.
  - Entrée en exploitation de l'unité d'Oran.
- **2009** : Augmentation du capital à 2 milliards de DA.
  - Entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II (CYPRUS II et MARITIUS) avec une participation de 40%.
  - Changement de raison social de SARL à SPA.
- **2011** : Cotation COFACE (compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur)
- **2012** : Signature d'une convention cadre de partenariat avec l'université de Bejaia.
  - Notation COFACE.
  - Entrée en production de la nouvelle unité d'Akbou.
- **2013** : Certification ISO 9001 (version 2008).
- **2014** : Signature d'un protocole d'accord de recrutement avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM).
  - Début des exportations vers la Lybie.

---

<sup>100</sup> Document interne de l'entreprise.

- **2015** : Entrée de production de la nouvelle usine de Sétif à ZI Ain Sfiha.
  - Prix d'encouragement du Trophée Export 2014 (World Trade Center (WTCA)).
  
- **2016** : 1<sup>ère</sup> exportation en Espagne.
  - Sortie du MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND et entrée de DEVELOPPEMENT PARTNERS INTERNATIONAL (DPI) et de la DEUTSCHE DATION INVESTITIONS AND ENTWICKLUNGSGESELLSCHAFT MBH (DEG) à la hauteur de 49% du capital social.
  
- **2017** : Notation COFACE.
  
- **2018** : Certification ISO 9001 Version 2015.
  - Notation COFACE.
  
- **2019** : Distingué comme entreprise « inspirante » pour l'Afrique dans le Rapport « companies to inspire Africa 2019 » du London Exchange Group (Bourse de Londres).
  - Première expédition sur la Belgique.
  - Prix spécial du jury du Trophée Export 2018 (World Trade Center (WTCA)).
  - Première exportation pour la France.
  
- **2020** : Certification ISO 14001 : 2015 et ISO 45001 : 2018.

**1.2.2.** Evolution des effectifs :

Année	Unité Akbou	Unité Sétif	Unité Oran	Unité Alger	Total GE
<b>2002</b>	83	/	/	/	83
<b><u>2003</u></b>	165	/	/	/	/
<b><u>2004</u></b>	176	/	/	/	/
<b><u>2005</u></b>	185	/	/	/	/
<b><u>2006</u></b>	318	/	/	/	/
<b><u>2007</u></b>	439	/	/	/	439

<b><u>2008</u></b>	479	/	/	/	479
<b><u>2009</u></b>	489	56	40	/	585
<b><u>2010</u></b>	528	59	43	/	630
<b><u>2011</u></b>	589	54	56	/	699
<b><u>2012</u></b>	697	75	56	/	828
<b><u>2013</u></b>	812	87	61	/	960
<b><u>2014</u></b>	819	115	76	/	1010
<b><u>2015</u></b>	802	290	87	/	1179
<b><u>2016</u></b>	777	331	84	/	1192
<b><u>2017</u></b>	774	323	90	/	1187
<b><u>2018</u></b>	774	334	93	/	1201
<b><u>2019</u></b>	772	332	118	/	1222
<b><u>2020</u></b>	771	348	135	25	1279

**Tableau N° 09 : l'évolution de l'effectif chez GENERAL EMBALLAGE<sup>101</sup>**

Et dans le tableau ci-dessous, nous allons dresser un tableau sur l'évolution des effectifs de GENERAL EMBALLAGE selon leur catégorie socioprofessionnelle.

Unité	Cadre	Maîtrise	Exécution	Total
GE DG	39	39	65	143
GE AKBOU	33	149	446	628
GE SETIF	19	71	258	348
GE RECUP/DECH ET	3	2	20	25
GE ORAN	8	31	96	135
<b>TOTAL</b>	102	292	885	1279
<b>TAUX</b>	7.97%	22.83%	69.19%	

<sup>101</sup> Document interne de l'entreprise.

**Tableau N°10 : l'évolution de l'effectif de GENERAL EMBALLAGE selon la catégorie socioprofessionnelle.<sup>102</sup>**

**Identification de la société :**

**Tableau N° 11 :** l'ensemble des identifications de la société.

<b>Raison sociale</b>	<b>GENERAL EMBALLAGE</b>
<b>Statut juridique</b>	Société par Actions Spa.
<b>Siège social</b>	Zone d'activité Taharacht. Akbou. Bejaia
<b>Unités</b>	<b>Akbou :</b> Zone d'activité Taharacht. Akbou. Bejaia.
	<b>Sétif :</b> Zone d'entre : pot et d'activité 3 <sup>ème</sup> tranche N°15 B.BP. 390 Bis 19000-Sétif.
	<b>Oran :</b> Zone industrielle Hassi-Ameur N°04-lot N°10 commune de HassiBounif 31121, Oran.
<b>Capital social</b>	2 000 000 000 DA

**Source :** Document interne de l'entreprise.

GENERAL EMBALLAGE est parmi les entreprises qui collaborent avec les clients, donc elle a une vision globale qui est la satisfaction permanente des clients.

Donc pour arriver à ça, elle s'appuie sur plusieurs critères et valeurs ; citons :

- **Leadership :** La Spa GENERAL EMBALLAGE fait référence à une politique qui repose sur la satisfaction des demandes en politique de formation, recrutement et formation.
- **Proximité :** l'entreprise entretient des relations très fines avec ses clients, afin d'avoir une meilleure compréhension des besoins, aussi pour réduire le délai d'acheminement des produits et garantir un meilleur produit.
- **Citoyenneté :** la vision de l'entreprise est purement axée sur le citoyen en particulier et sur le développement de l'humanité en générale.
- **Développement durable :** GENERAL EMBALLAGE s'engage à :
  - Recycler l'ensemble de ses déchets de production et de ses rejets industriels.

<sup>102</sup> Document interne de l'entreprise.

- se fournir qu'auprès d'industries respectant les principes de développement durable.
- Apporter sa contribution aux efforts visant la préservation de l'environnement et notamment aux actions de reforestations.

Dans ce qui suit, nous allons présenter les différentes fonctions des départements de l'entreprise :

#### ❖ **Direction générale :**

La direction générale d'une manière générale ne fait que les axes stratégiques de l'entreprise, tels que la définition des stratégies de l'entreprise que ce soit à court, moyen ou long terme. Elle planifie ce qui doit se faire au niveau de l'opérationnel, revue de direction, organisation, communication interne.

#### ❖ **Direction finance et comptabilité :**

La Direction de la Comptabilité Financière est chargée de l'enregistrement et du traitement quotidien des informations relatives aux flux de capitaux de l'entreprise. Ecrit en deux parties:

- Comptabilité générale.
- Finance.

Cette direction est très sollicitée par le reste des directions, elle entretient des relations avec pratiquement tous les autres services, en particulier le service de contrôle de gestion. Elle a pour rôle de concevoir et de mener une gestion financière portant sur l'accès et l'emploi des ressources financières en fonction des objectifs de l'entreprise.

#### ❖ **Direction commerciale :**

Cette direction s'occupe de la facturation, de la gestion de stocks des produits finis. Chaque fin du mois, le responsable commercial fournit au contrôleur de gestion les documents suivants :

- Les taux de réalisations des objectifs de ventes ; il indique les ventes réalisées par mois, afin de les comparer aux objectifs fixés par la direction générale.
- L'inventaire physique des produits finis ; montre les mouvements de stock des produits finis.
- Le coût de transport ; il indique par qui est faite la prestation de transport.

❖ **Direction des ressources humaines :**

C'est le cœur de toute entreprise, si on peut le décrire comme ça. La ressource humaine est considérée comme un atout primordial pour le développement de toute entreprise.

La ressource humaine regroupe les fonctions de recrutement, gestion des carrières, rémunération, formation, suivis des employés...Etc.

Donc cette direction veille à ce que toutes les tâches soient réalisées et respectées, elle fait en sorte à ce que les employés travaillent dans de bonnes conditions et sans conflits.

❖ **Département logistique :** la direction de logistique a pour mission de fournir à l'entreprise ses besoins en matières premières, pièces de rechanges, transport. Il est divisé en trois services : les achats, la gestion des stocks, le magasin.

❖ **Département approvisionnement :** ce service s'occupe des achats locaux et étrangers, il établit les fiches de coût d'achat des matières premières locales et importées. Et assure la gestion des stocks et l'application des procédures.

❖ **Département production :** La production est la raison de vivre dans une entreprise. À ce niveau, le carton ondulé est composé de différentes matières premières (doublure d'essai, rainures, pièces ondulées et doublure en papier kraft), qui sont collées à une température spécifique pour lier le papier entre les conversions.

❖ **Direction communication et export :** cette direction a pour objectif de communiquer et de tirer plus de clients en participant à des foires et salons nationaux et internationaux, et de bien gérer les relations à l'internationaux.

❖ **Service management de la qualité :** parmi les objectifs de la Spa GENERAL EMBALLAGE est de mieux servir et satisfaire les besoins de ses clients avec une qualité du produit qui reflète l'image de la marque. Du coup ce service a pour vocation de :

- Concevoir, mettre en place et développer le Système de Management de la Qualité (SMQ).
- Procéder à des contrôles dans chaque département afin de faire un état des lieux de la qualité et de voir comment elle pourrait être améliorée.

- Réaliser des **audits** réguliers afin de vérifier le niveau de qualité puis faire des comptes-rendus au service concerné.
- animer la définition des processus et réaliser la cartographie des processus.

**Ps :** cette entreprise est certifiée par trois normes, à savoir ISO 9001 qui est relative au management de la qualité, ISO 45001, qui est relative au système de management et de la santé au travail, et enfin l'ISO 14001 système de management de l'environnement.

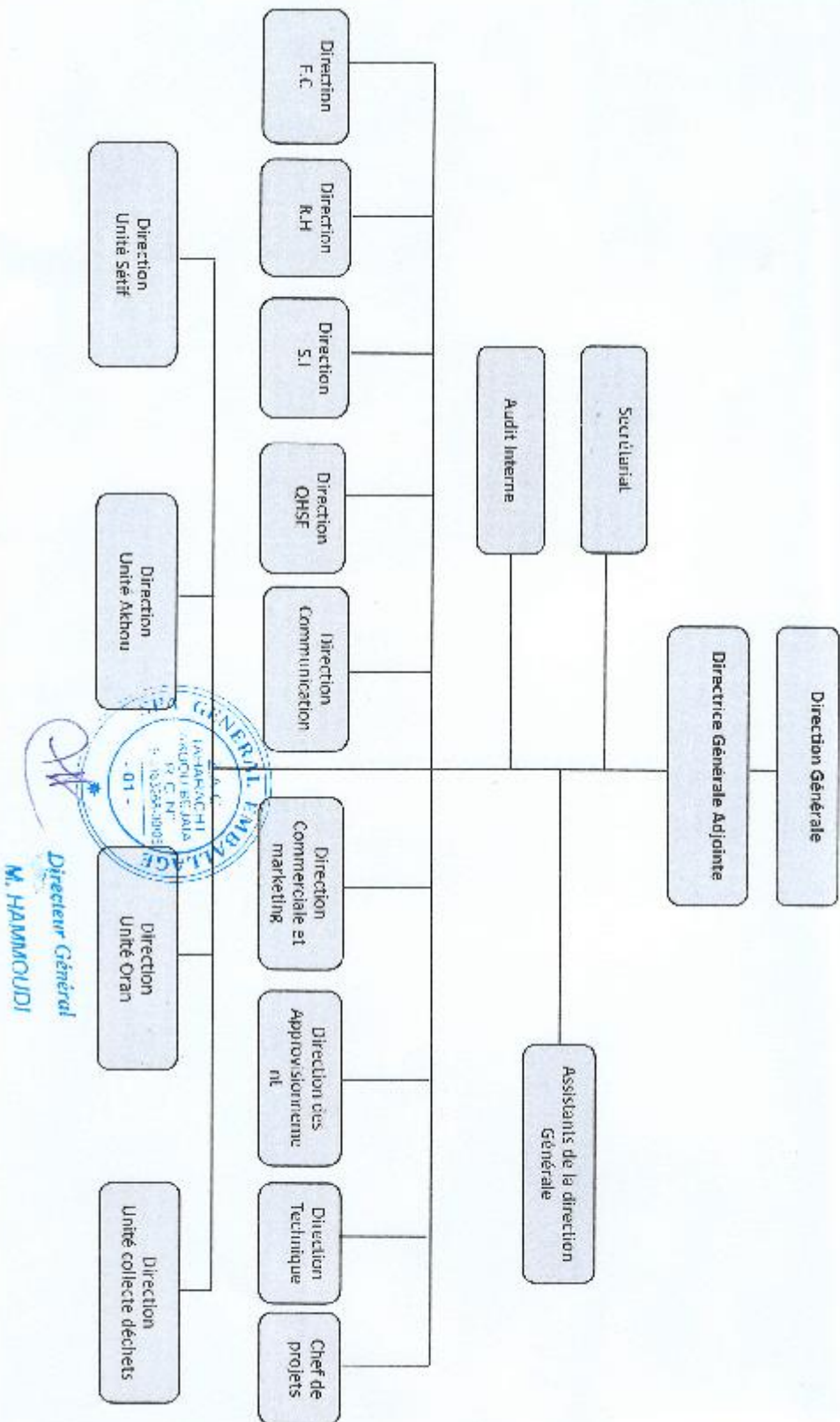
Cette figure nous montre l'organigramme de la Spa GENERAL EMBALLAGE.



**GENERAL EMBALLAGE**  
INDUSTRIE DU CARTON ONDULÉ

**ORGANIGRAMME DIRECTION GENERALE**

Ref : IM.M1.V  
Revision : 04  
Date : 20/10/2020  
Page : 1 / 2



**GENERAL EMBALLAGE**  
S.A.  
INDUSTRIE DU CARTON ONDULÉ  
R.C.M.  
SIRET: 133266300000005  
01  
Signature: *M. Hammoudi*  
**Directeur Général**  
**M. HAMMOUDI**

## **Section 02 : Démarche méthodologique**

Dans cette section, nous allons parler de la démarche méthodologique, en matière de collecte, interprétation des données collectées. A cet effet, la discussion dans cette section va porter sur les éléments suivants : les buts et les objectifs de la recherche, la conception de la recherche, l'échantillon de l'étude et enfin l'interprétation des résultats.

### **1) L'objectif de la recherche :**

L'objectif essentiel de cette recherche est d'analyser l'effet de la gestion des conflits sur la performance au travail, au sein de la Spa GENERAL EMBALLAGE.

L'objectif repose sur l'apport des réponses appropriées sur le questionnaire central suivant : quel est l'impact d'une bonne maîtrise des conflits sur la performance au travail. ?

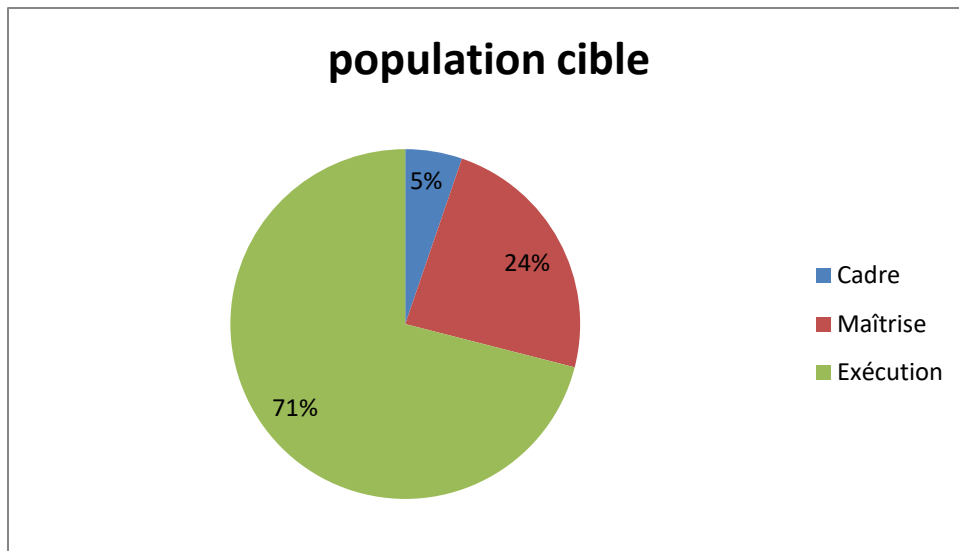
### **2) La conception de la recherche :**

On entend par conception de recherche, le plan et la méthode à suivre pour atteindre les objectifs de la recherche.

L'étude est élaborée en poursuivant une méthode de recherche quantitative, vu qu'on a sollicité des réponses auprès des employés de l'organisme.

### **3) Le choix de l'échantillon :**

La population est l'ensemble des personnes d'où on extrait les informations à traiter. Pour notre cas, notre échantillon est l'ensemble des employés de GENERAL EMBALLAGE (Unité Akbou).



#### 4) L'élaboration et la structure du questionnaire :

##### ❖ le questionnaire :

Le questionnaire est défini comme une « Technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les Interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées<sup>103</sup> ». Nous avons opté pour cet outil de collecte afin de mener à bien notre étude.

##### ❖ structure du questionnaire :

##### • l'élaboration du questionnaire :

Notre questionnaire s'adresse à l'ensemble des travailleurs de la Spa GENERAL EMBALLAGE (Unité AKBOU), il comprend 22 questions, qui permettent de collecter les informations nécessaires.

Les types de questions utilisées sont de 2 catégories :

- questions fermés : réponses par (Oui/ Non).

<sup>103</sup> OUACHRINE, H, «Guide de méthodologie de la recherche en science sociale », 1<sup>ère</sup> édition, EHEC Alger, 2013, P.77.

- Questions semi-ouvertes : réponses à choix multiples.

Nous avons administré un ensemble de 52 questionnaires, mais nous n'avons reçu que 41.

### 5) Les étapes de l'enquête :

Pour la réalisation de notre enquête, nous avons suivi la méthode suivante :

- La distribution des questionnaires.
- La récupération des questionnaires.
- Le dépouillement et l'analyse des résultats.
- L'interprétation et l'exploitation des résultats.

### 6) Méthodes d'analyse des données :

Après la distribution et la collecte des données, nous allons les traiter à l'aide d'un logiciel SPSS, ce dernier va nous faciliter l'interprétation et l'analyse des résultats.

L'affichage des résultats sera sous forme graphique ou numérique.

## Section 03 : Analyse et interprétation des résultats :

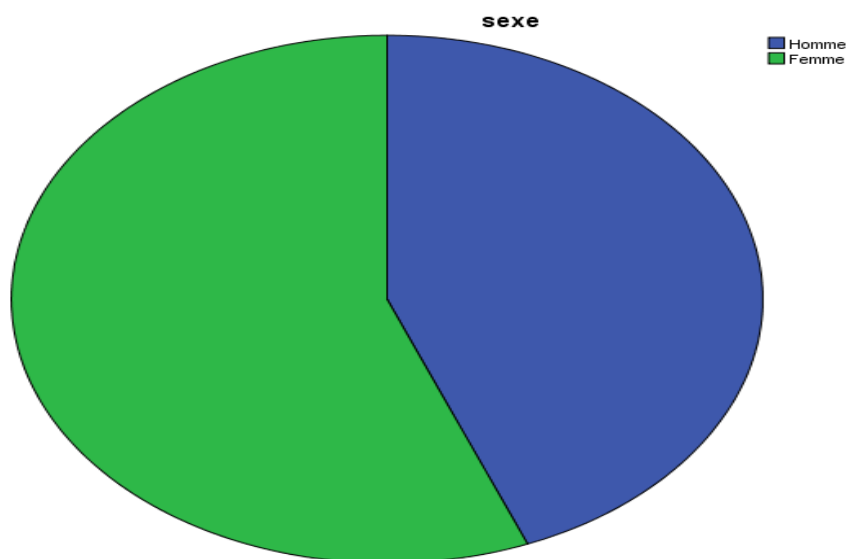
### 1. Répartition de l'échantillon selon le sexe :

Tableau N° 13 : répartition de l'échantillon selon le sexe.

sexe		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	18	43,9	43,9	43,9
	Femme	23	56,1	56,1	100,0
Total		41	100,0	100,0	

Source : SPSS.

**Figure N06 :** Répartition de l'échantillon selon le sexe.



**Source :** SPSS.

**Commentaire :**

D'après les résultats dégagés par SPSS, on constate une domination écrasante du sexe féminin, avec notamment 56.1% pour les femmes, et 43.9% pour les hommes.

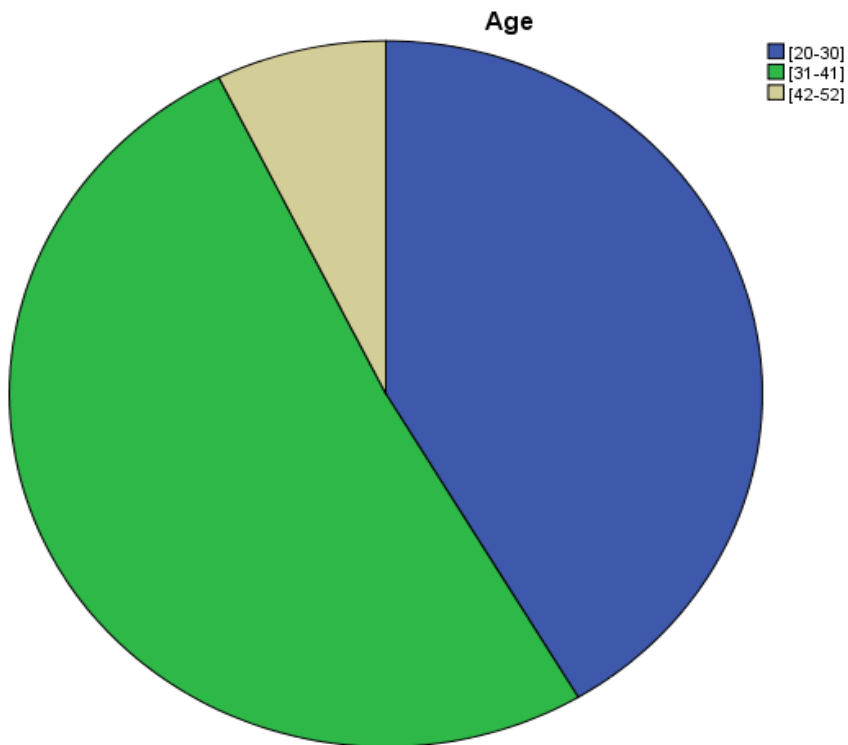
**2. Répartition de l'échantillon selon l'âge :**

**Tableau N°14 :** Répartition de l'échantillon selon l'âge :

Age		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	[20-30]	17	41,5	41,5	41,5
	[31-41]	21	51,2	51,2	92,7
	[42-52]	3	7,3	7,3	100,0
Total		41	100,0	100,0	

**Source :** SPSS.

**Figure N°07 : Répartition de l'échantillon selon l'âge**



**Source : SPSS.**

**Commentaire :**

D'après les résultats communiqués ci-dessus, on constate que 41.5% ont entre [20-30ans], 51.2% sont situés entre [31-41ans], tandis qu'un petit membre de 7.3% qui sont situés entre [42-52ans]. Et pour plus de 52 ans, personne ne se situe dans cette tranche.

Ce qui est expliqué que la majorité est jeune, par rapport à la politique de l'entreprise vis-à-vis du recrutement des jeunes.

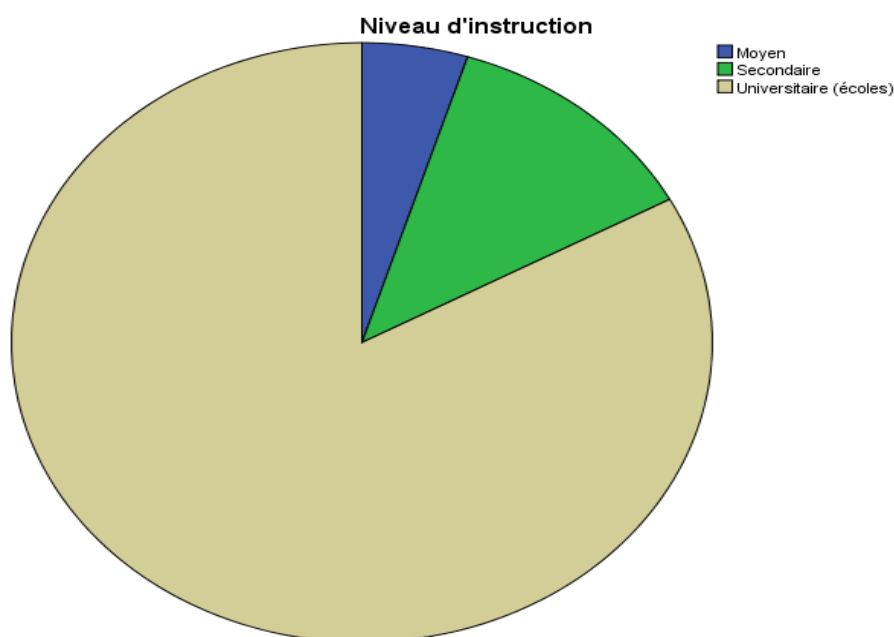
**3. Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :**

**Tableau N°15 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.**

Niveau d'instruction		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyen	2	4,9	4,9	4,9
	Secondaire	5	12,2	12,2	17,1
	Universitaire (écoles)	34	82,9	82,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**Source : SPSS.**

**Figure N°08 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.**



**Source : SPSS.**

**Commentaire :**

A première vue, on observe que 82.9% ont un niveau universitaire, 12.2% ont un niveau secondaire, et 4.9% ont un niveau moyen.

Ce qui explique l'obligation d'avoir un niveau vu la nature du travail qu'ils exécutent.

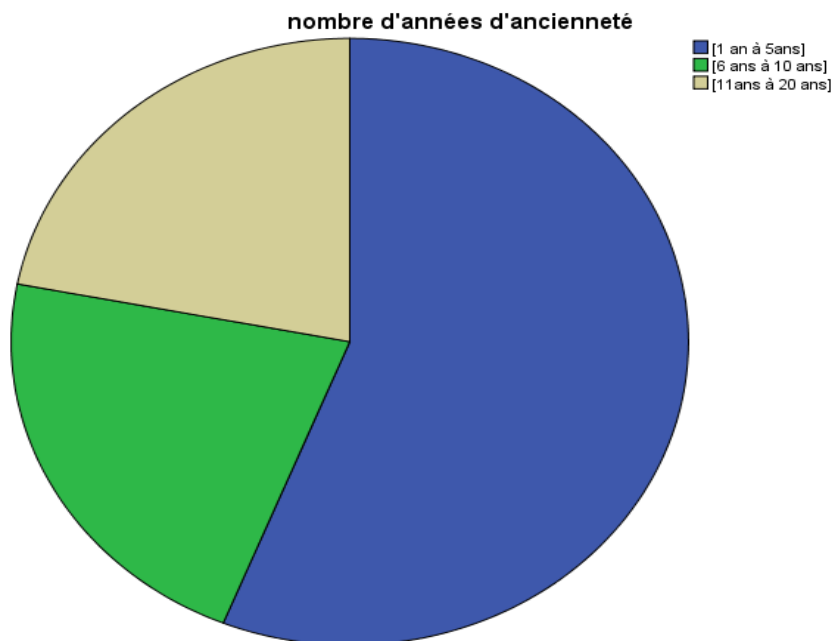
**4. Répartition de l'échantillon selon le nombre d'années d'ancienneté :**

**Tableau N°16 :** Répartition de l'échantillon selon le nombre d'années d'ancienneté

nombre d'années d'ancienneté		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	[1 an à 5ans]	23	56,1	56,1	56,1
	[6 ans à 10 ans]	9	22,0	22,0	78,0
	[11ans à 20 ans]	9	22,0	22,0	100,0
Total		41	100,0	100,0	

Source : SPSS.

**Figure N°09 :** Répartition de l'échantillon selon le nombre d'années d'ancienneté :



Source : SPSS.

**Commentaire :**

On observe que la majorité des travailleurs occupent leurs postes depuis un maximum de 5ans avec 56.1% [1à 5ans], le reste est à égalité avec notamment 22% pour ceux entre [6ans à 10 ans] et [11ans à 20ans]. Et aucun travailleur n'a atteint la barre des 21 ans d'expérience.

Ce qui justifie l'existence de la catégorie des jeunes beaucoup plus.

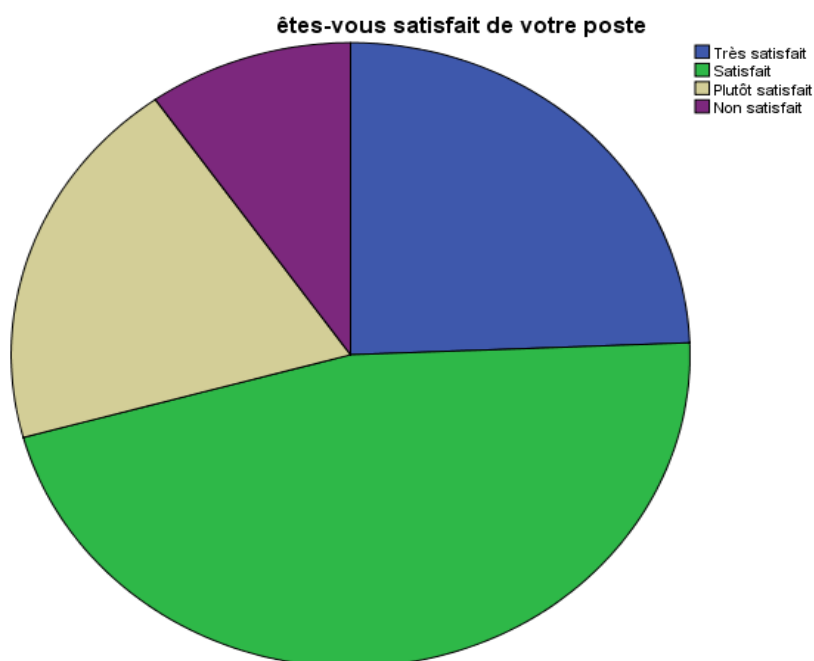
**5. Répartition de l'échantillon selon la satisfaction du poste :**

**Tableau N°17 : Répartition de l'échantillon selon la satisfaction du poste**

		êtes-vous satisfait de votre poste			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très satisfait	10	24,4	24,4	24,4
	Satisfait	19	46,3	46,3	70,7
	Plutôt satisfait	8	19,5	19,5	90,2
	Non satisfait	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Source : SPSS.

**Figure N°10 : Répartition de l'échantillon selon la satisfaction du poste.**



Source : SPSS.

**Commentaire :**

D'après les résultats dégagés, on constate que la majorité est satisfaite de son poste avec 46.3%, 24.4% affirment qu'ils sont très satisfaits de leur poste, 19.5% admet qu'ils sont plutôt satisfaits, et une minorité de 9.8% sont insatisfaits.

Une minorité qui ne doit pas être négligée par la direction, afin de savoir leurs préoccupations.

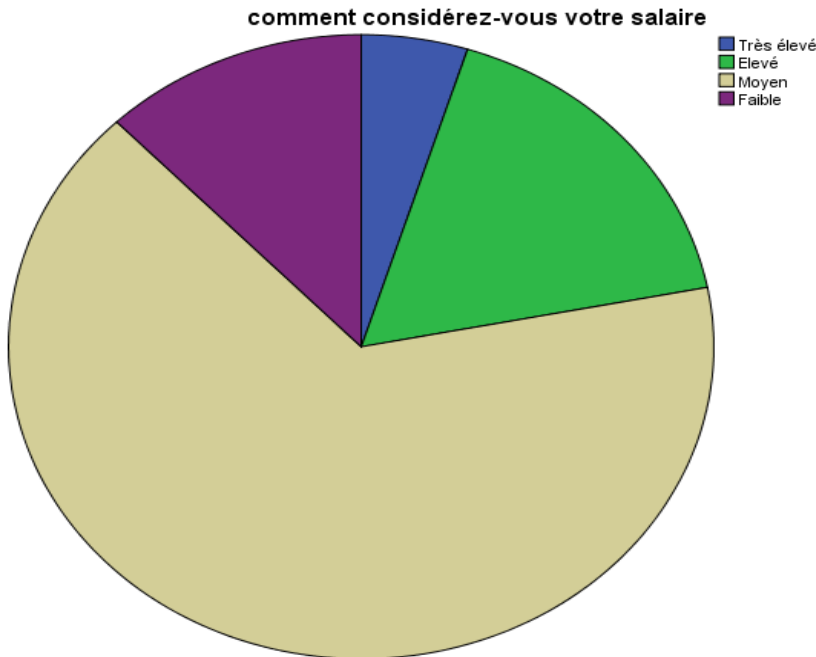
## 6. Répartition de l'échantillon selon le niveau des salaires :

**Tableau N°18 :** Répartition de l'échantillon selon le niveau des salaires :

comment considérez-vous votre salaire		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très élevé	2	4,9	4,9	4,9
	Elevé	7	17,1	17,1	22,0
	Moyen	27	65,9	65,9	87,8
	Faible	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Source : SPSS

**Figure N°11 :** Répartition de l'échantillon selon le niveau des salaires.



Source : SPSS.

### Commentaire :

D'après les résultats ci-dessus, la majorité affirme qu'ils ont un salaire moyen avec 65.9%, 17.1% considèrent leur salaire élevé, 12.2% pense qu'ils ont un salaire faible, et 4.9% avoue qu'ils ont un salaire très élevé.

## 7. Répartition de l'échantillon selon un potentiel changement d'entreprise.

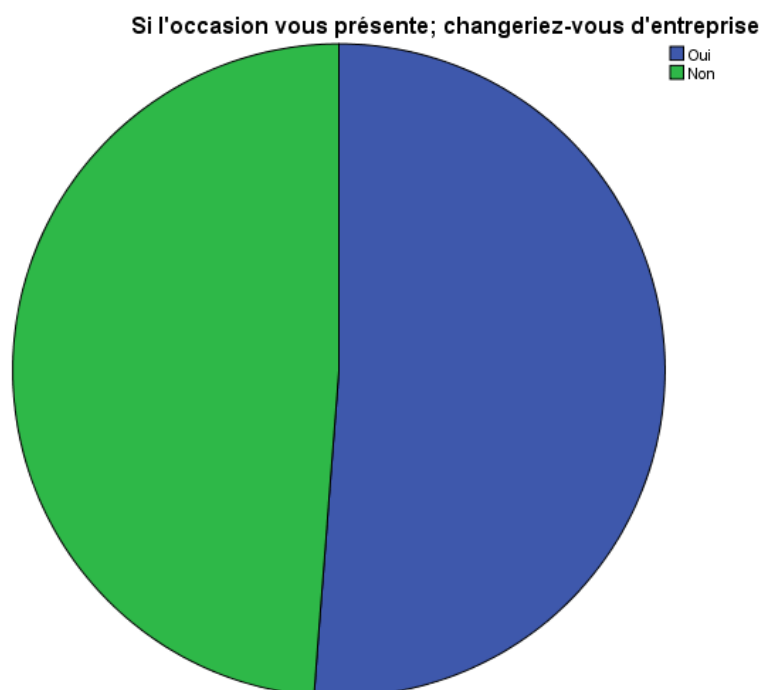
**Tableau N°19 :** Répartition de l'échantillon selon un potentiel changement d'entreprise.

**Si l'occasion vous présente; changeriez-vous d'entreprise**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	21	51,2	51,2	51,2
	Non	20	48,8	48,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Source : SPSS.

**Figure N°12 :** Répartition de l'échantillon selon un potentiel changement de poste.



Source : SPSS.

### **Commentaire :**

D'après ce qu'on observe, 51.2% attendent la moindre occasion qui leur est offerte pour changer de poste, alors que 48.8% des répondants souhaitent se stabiliser dans leurs postes actuels.

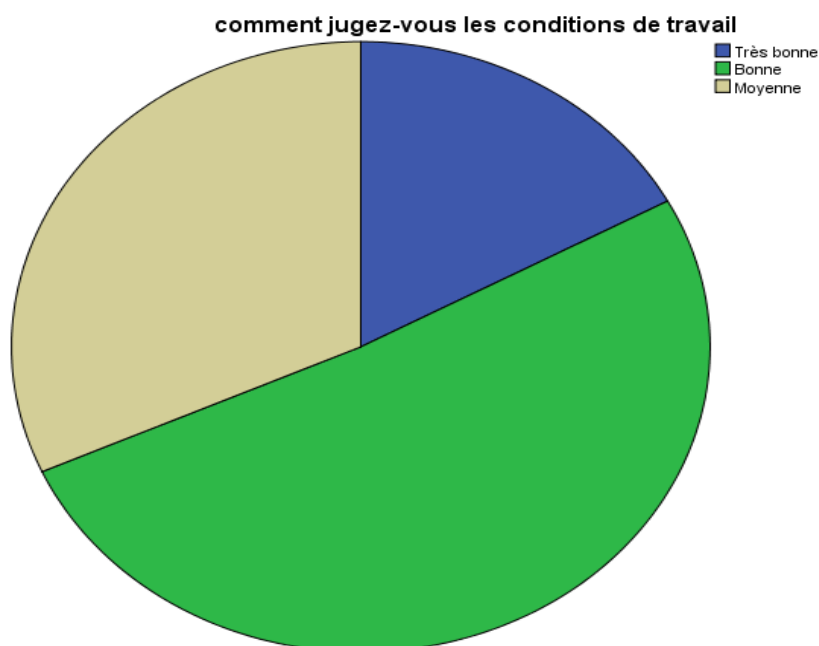
## 8. Répartition de l'échantillon selon les conditions de travail.

Tableau N°20 : Répartition de l'échantillon selon les conditions de travail.

		comment jugez-vous les conditions de travail			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très bonne	7	17,1	17,1	17,1
	Bonne	21	51,2	51,2	68,3
	Moyenne	13	31,7	31,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Source : SPSS.

Figure N°13 : Répartition de l'échantillon selon les conditions de travail



Source : SPSS.

### Commentaire :

En observant les résultats ci-dessus, on constate que la majorité admet que les conditions de travail sont bonnes avec 51.2%, 31.7% pense que les conditions sont moyenne, et enfin 17.1% avoue que les conditions sont très bonne.

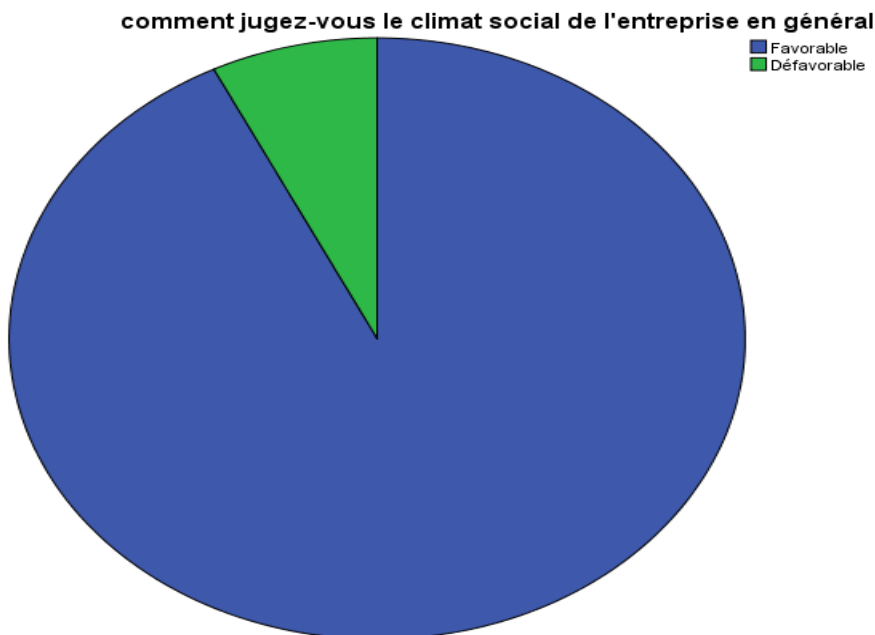
## 9. Répartition de l'échantillon selon le climat social de l'entreprise.

Tableau N° 21 : Répartition de l'échantillon selon le climat social de l'entreprise.

comment jugez-vous le climat social de l'entreprise en général					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Favorable	38	92,7	92,7	92,7
	Défavorable	3	7,3	7,3	100,0
Total		41	100,0	100,0	

Source : SPSS.

Figure N°14 : Répartition de l'échantillon selon le climat social de l'entreprise.



Source : SPSS.

### Commentaire :

En voyant les résultats, une majorité écrasante de 92.7% affirme que les conditions sont favorables, alors que 7.3% n'adhère pas aux premiers.

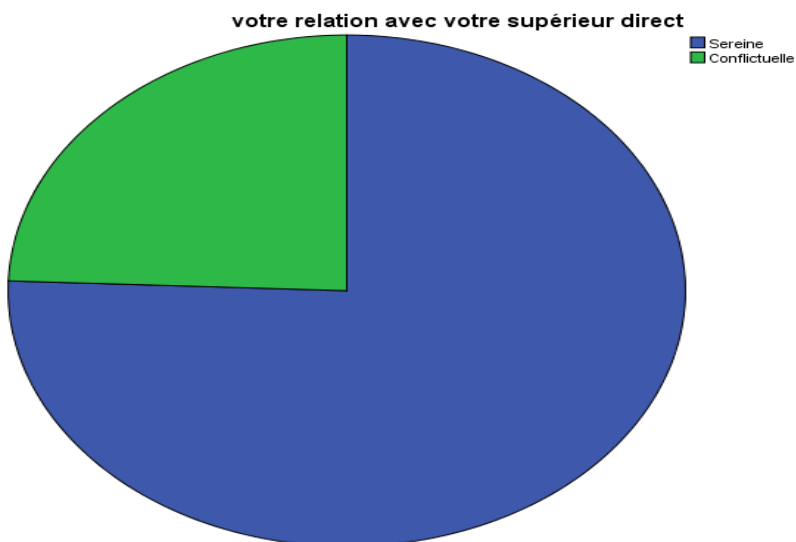
## 10. Répartition de l'échantillon selon la relation avec le supérieur :

**Tableau N°22** : Répartition de l'échantillon selon la relation avec le supérieur.

		votre relation avec votre supérieur direct			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Sereine	31	75,6	75,6	75,6
	Conflictuelle	10	24,4	24,4	100,0
Total		41	100,0	100,0	

Source : SPSS.

**Figure N°15** : Répartition de l'échantillon selon la relation avec le supérieur.



Source : SPSS.

**Commentaire :**

D'après les résultats obtenus, 75.6% confirment qu'ils cultivent une relation basée sur le respect mutuel, alors que 24.4% affirment que leur relation avec leurs patrons est semée de conflits.

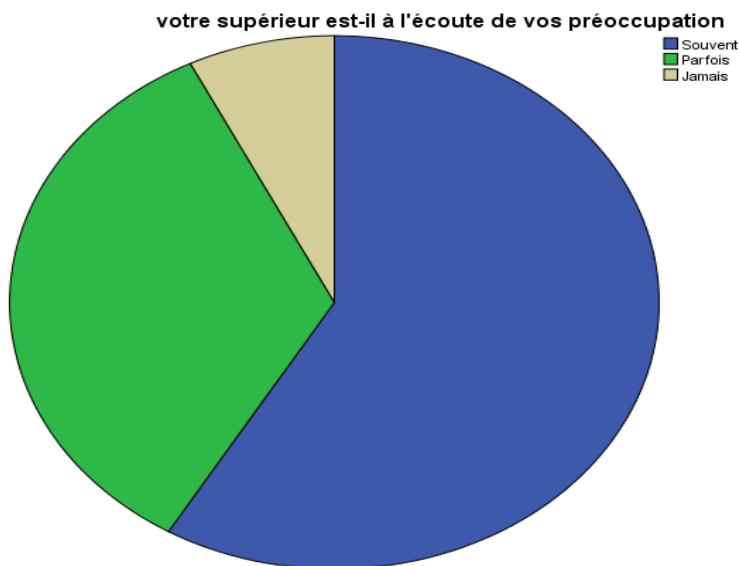
**11. Répartition de l'échantillon selon l'écoute des préoccupations des employés :**

**Tableau N°23 :** Répartition de l'échantillon selon l'écoute des préoccupations des employés.

votre supérieur est-il à l'écoute de vos préoccupations					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Souvent	24	58,5	58,5	58,5
	Parfois	14	34,1	34,1	92,7
	Jamais	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Source : SPSS.

**Figure N°16 :** Répartition de l'échantillon selon l'écoute des préoccupations des employés.



Source : SPSS.

**Commentaire :**

Nous remarquons que la majorité avec un total de 58.5% des répondants affirme que leurs supérieurs accordent leur consentement pour leurs préoccupations, 34.1% pense que leurs supérieurs accorde peu d'importance à leurs préoccupations, alors que 7.3% des répondants affirment que leurs supérieurs négligent carrément leurs préoccupations.

**12. Répartition de l'échantillon selon la confrontation des conflits :**

**Tableau N°24 :** Répartition de l'échantillon selon la confrontation des conflits.

Avez-vous été dans une situation conflictuelle					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	25	61,0	61,0	61,0
	Non	16	39,0	39,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Source : SPSS.

**Figure N°17 :** Répartition de l'échantillon selon la confrontation des conflits.



Source : SPSS.

**Commentaire :**

D'après les résultats dégagés ci-dessus, 61% affirme qu'ils ont été opposés à des situations conflictuelles, alors que 39% n'avaient jamais été exposés à des conflits lors du travail.

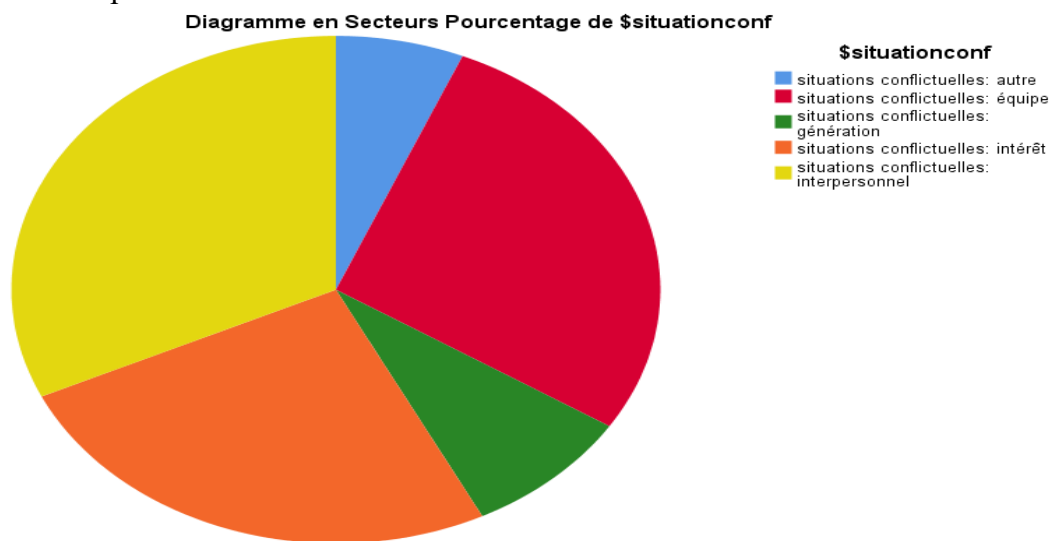
**13. Répartition de l'échantillon selon les situations conflictuelles :**

**Tableau N°25 :** Répartition de l'échantillon selon les situations conflictuelles.

		Nombre	% Réponse de colonne (Base: Compte)
\$situationconf	situations conflictuelles: interpersonnel	15	62,5%
	situations conflictuelles: équipe	13	54,2%
	situations conflictuelles: intérêt	12	50,0%
	situations conflictuelles: génération	4	16,7%
	situations conflictuelles: autre	3	12,5%

**Source :** SPSS.

**Figure N°18 :** Répartition de l'échantillon selon les situations conflictuelles.



**Source :** SPSS.

**Commentaire :**

D'après les résultats obtenus ci-dessus, on remarque que la majorité des répondants ont été confrontés à des conflits d'ordre interpersonnel avec 62.5%, 54.2% ont subi des conflits d'équipe, 50% avoue qu'ils rencontrent des conflits d'intérêt, 16.7% rencontrent des conflits de génération, et enfin 12.5% admettent qu'ils rencontrent d'autres types de conflits.

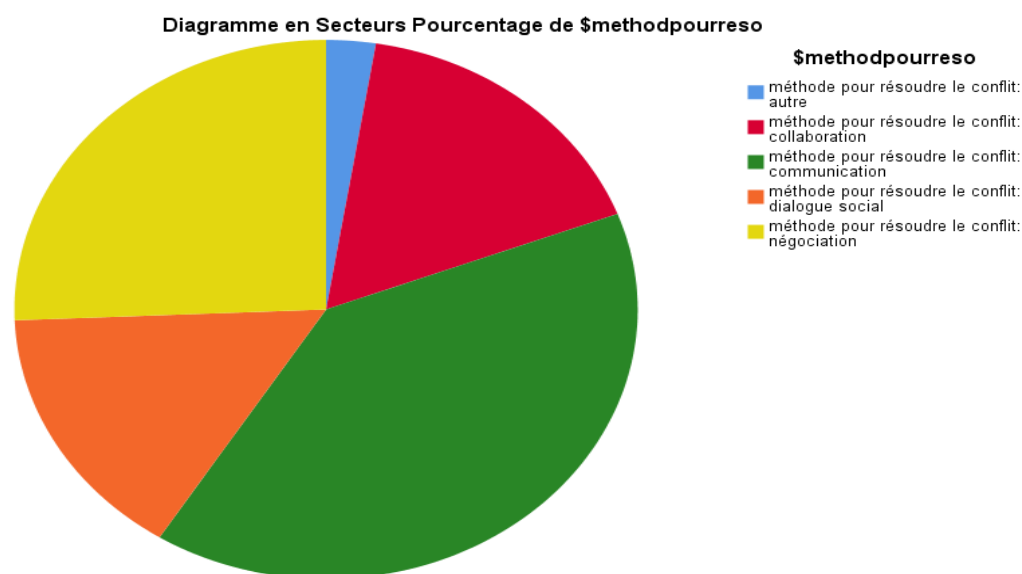
#### 14. Répartition de l'échantillon selon les méthodes de résolution des conflits :

**Tableau N°26 :** Répartition de l'échantillon selon les méthodes de résolution des conflits.

		Nombre	% Réponse de colonne (Base: Compte)
\$methodpourreso	méthode pour résoudre le conflit: négociation	20	50,0%
	méthode pour résoudre le conflit: communication	31	77,5%
	méthode pour résoudre le conflit: dialogue social	12	30,0%
	méthode pour résoudre le conflit: collaboration	13	32,5%
	méthode pour résoudre le conflit: autre	2	5,0%

**Source :** SPSS.

**Figure N°19 :** Répartition de l'échantillon selon les méthodes de résolutions des conflits.



**Source :** SPSS.

**Commentaire :**

D'après les résultats obtenus, on constate que le moyen le plus utilisé est la communication avec 77.5%, 50% font recours à la négociation comme un outil efficace, 32.5% admettent qu'ils préfèrent la collaboration, et enfin 5% utilise d'autres moyens.

**15. Répartition de l'échantillon selon le degré de recherche des compromis :**

**Tableau N°27 :** Répartition de l'échantillon selon le degré de recherche des compromis.

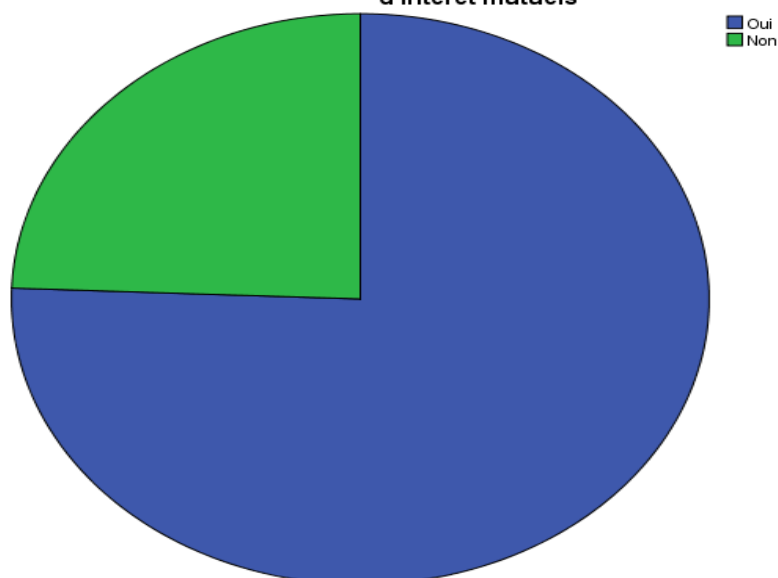
**en cas de désaccord, recherchez-vous des compromis réalistes sur une base d'intérêt mutuels**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	31	75,6	75,6	75,6
	Non	10	24,4	24,4	100,0
Total		41	100,0	100,0	

**Source :** SPSS.

**Figure N°20 :** Répartition de l'échantillon selon le degré de recherche des compromis.

**en cas de désaccord, recherchez-vous des compromis réalistes sur une base d'intérêt mutuels**



**Source :** SPSS.

**Commentaire :**

En constatant les résultats, on remarque la plupart 75.6% préfèrent trouver des solutions sur une base d'intérêt mutuels, alors que 24.4% ne se fichent pas des autres, C.-à-d., ils se contentent de soi-même.

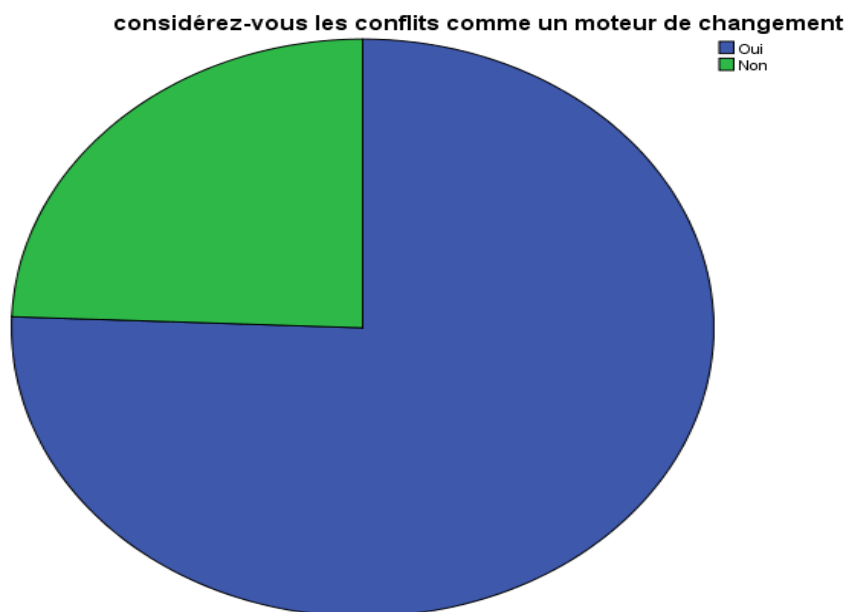
**16. Répartition de l'échantillon selon la considération des conflits comme moteur de changement :**

**Tableau N°28 :** Répartition de l'échantillon selon la considération des conflits comme moteur de changement.

<b>considérez-vous les conflits comme un moteur de changement</b>					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	31	75,6	75,6	75,6
	Non	10	24,4	24,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**Source :** SPSS.

**Figure N°21 :** Répartition de l'échantillon selon la considération des conflits comme moteur de changement.



Source : SPSS.

**Commentaire :**

Suite aux résultats obtenus, 75.6% admettent que l'existence des conflits est un avantage pour pouvoir avancer et changer, alors que 24.4% ne pensent pas que c'est le cas.

**17. Répartition de l'échantillon selon le style d'évaluation de performance :**

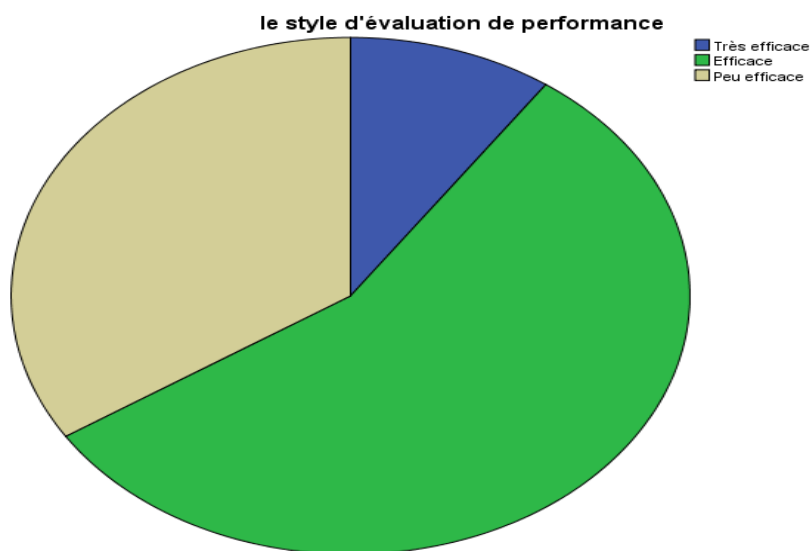
**Tableau N°29 :** Répartition de l'échantillon selon le style d'évaluation de performance.

**le style d'évaluation de performance**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très efficace	4	9,8	9,8	9,8
	Efficace	23	56,1	56,1	65,9
	Peu efficace	14	34,1	34,1	100,0
Total		41	100,0	100,0	

Source : SPSS.

**Figure N°22 :** Répartition de l'échantillon selon le style d'évaluation de performance.



**Source :** SPSS.

**Commentaire :**

D'après les résultats dégagés, 56.1% affirment que le style d'évaluation de performance adopté au sein de l'entreprise est efficace, 34.1% disent que le style d'évaluation de performance n'est pas efficace, alors que 9.8% affirment qu'il est très efficace.

**18. Répartition de l'échantillon selon la performance d'entreprise :**

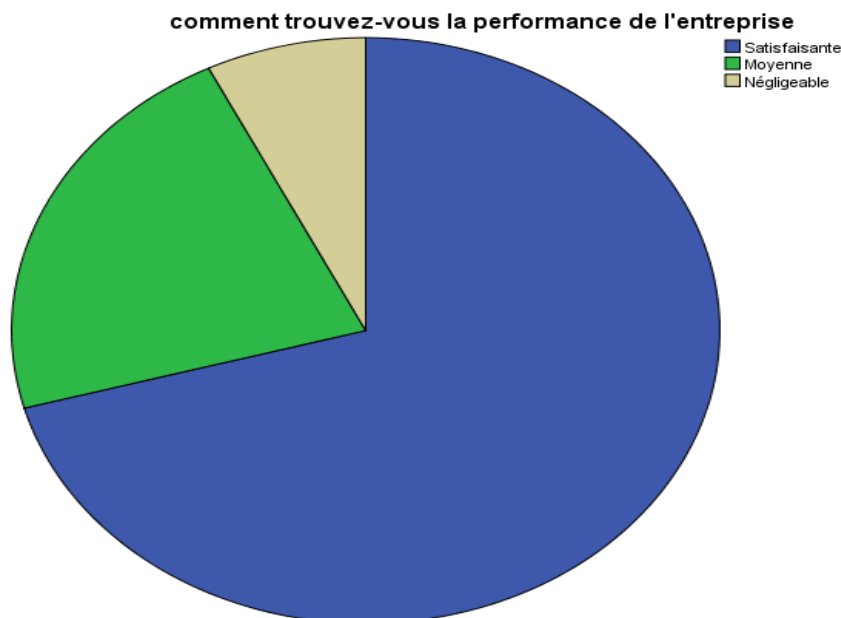
**Tableau N°30 :** Répartition de l'échantillon selon la performance de l'entreprise.

**comment trouvez-vous la performance de l'entreprise**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Satisfaisante	29	70,7	70,7	70,7
	Moyenne	9	22,0	22,0	92,7
	Négligeable	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**Source :** SPSS.

**Figure N°23 :** Répartition de l'échantillon selon la performance de l'entreprise.



Source : SPSS.

**Commentaire :**

D'après les résultats obtenus, 70.7% affirment que l'entreprise dégage des performances satisfaisantes, 22% pensent que la performance de leur entreprise est relativement bonne, alors que 7.3% pensent que la performance est négligeable.

**19. Répartition de l'échantillon selon la possibilité qu'un climat social sain améliore la satisfaction des clients :**

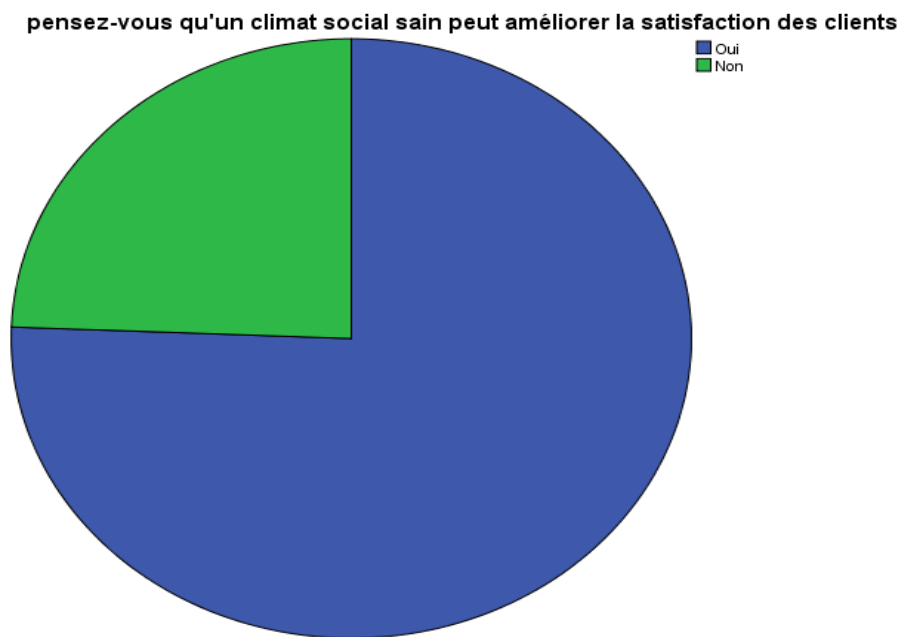
**Tableau N°31 :** Répartition de l'échantillon selon la possibilité qu'un climat social sain améliore la satisfaction des clients.

**pensez-vous qu'un climat social sain peut améliorer la satisfaction des clients**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	31	75,6	75,6	75,6
	Non	10	24,4	24,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Source : SPSS.

**Figure N°24 :** Répartition de l'échantillon selon la possibilité qu'un climat social sain améliore la satisfaction des clients.



Source : SPSS.

**Commentaire :**

La majorité écrasante des répondants (75.6%) affirme l'importance d'avoir un climat social sain pour pouvoir satisfaire les clients, par contre 24.4% n'adhèrent pas à cette hypothèse.

**20. Répartition de l'échantillon selon l'apport d'une valeur ajoutée au travail :**

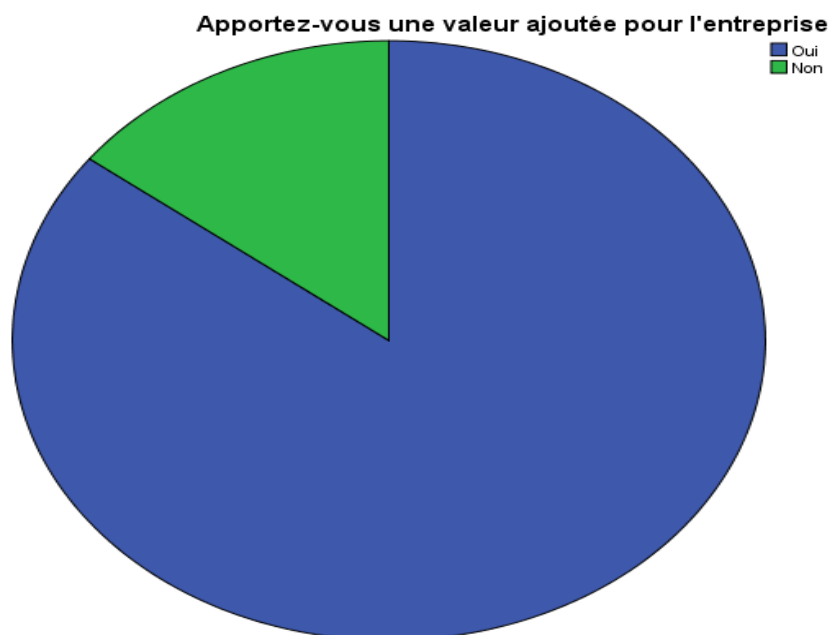
**Tableau N°32 :** Répartition de l'échantillon selon l'apport d'une valeur ajoutée au travail.

**Apportez-vous une valeur ajoutée pour l'entreprise**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	35	85,4	85,4	85,4
	Non	6	14,6	14,6	100,0
Total		41	100,0	100,0	

Source : SPSS.

**Figure N°25 :** Répartition de l'échantillon selon l'apport d'une valeur ajoutée au travail.



Source : SPSS.

**Commentaire :**

En voyant les résultats, 85.4% avouent qu'ils sont déterminés pour se donner à fond dans le travail, par contre 14.6% confirment qu'ils ne contribuent pas à apporter une valeur ajoutée.

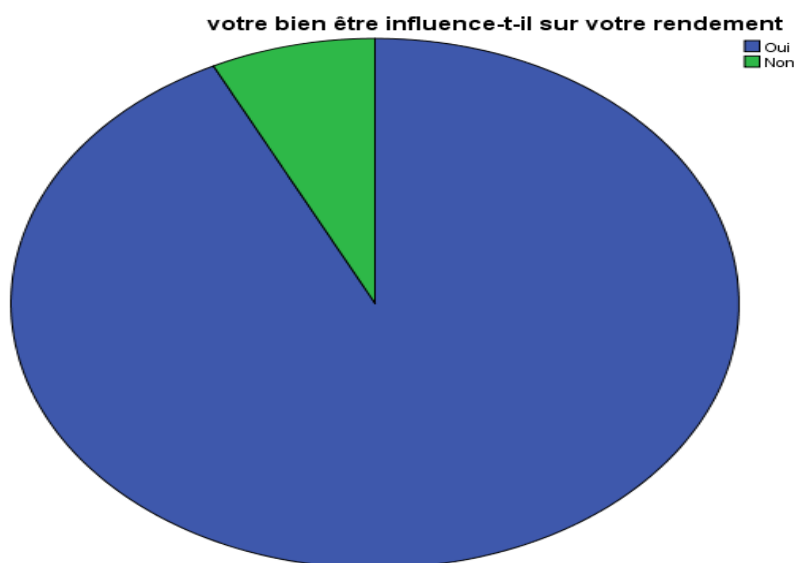
**21. Répartition de l'échantillon selon l'importance de bien être sur la performance :**

**Tableau N°33 :** Répartition de l'échantillon selon l'importance de bien être sur la performance.

votre bien être influence-t-il sur votre rendement					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	38	92,7	92,7	92,7
	Non	3	7,3	7,3	100,0
Total		41	100,0	100,0	

Source : SPSS.

**Figure N°26 :** Répartition de l'échantillon selon l'importance de bien être sur la performance.



Source : SPSS.

**Commentaire :**

A la suite des résultats, la majorité écrasante avec 92.7% avouent que leur bien être au travail est souvent influencé sur leur degré de performance et rendement, alors que le reste 7.3% ne sont pas touchés par ça.

Ce qui oblige l'entreprise à faire allouer les bonnes conditions et faire dégager un bon climat afin que ses travailleurs puissent se donner à fond.

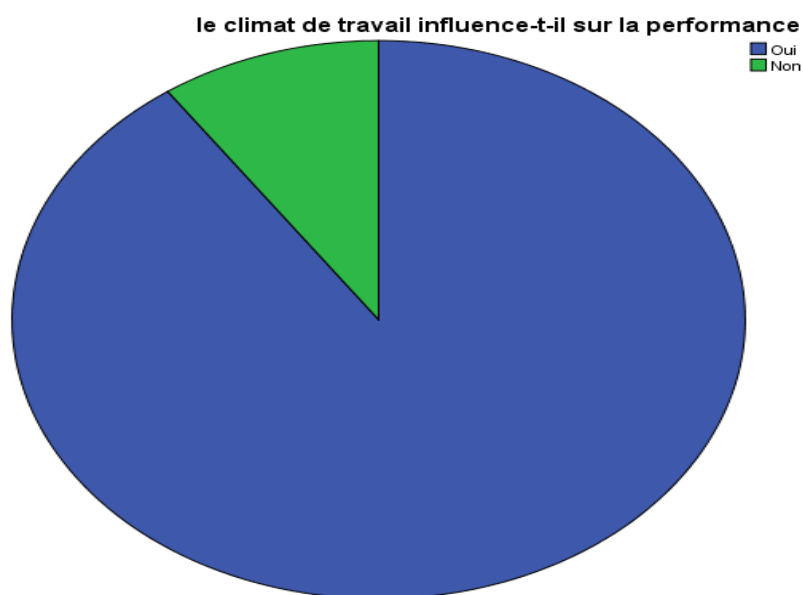
**22. Répartition de l'échantillon selon la possibilité qu'un climat de travail influence la performance :**

**Tableau N°34 :** Répartition de l'échantillon selon la possibilité qu'un climat de travail influence la performance.

le climat de travail influence-t-il sur la performance					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	37	90,2	90,2	90,2
	Non	4	9,8	9,8	100,0
Total		41	100,0	100,0	

Source : SPSS.

**Figure N°27 :** Répartition de l'échantillon selon la possibilité qu'un climat de travail influence la performance.



**Source :** SPSS.

**Commentaire :**

D'après les résultats dégagés, on constate que l'existence d'un bon climat apaisant (90.2%) permet d'influencer sur la performance, alors que le reste (9.8%) n'est pas impacté par cette hypothèse.

**2. Analyse de l'effet de la gestion des conflits sur la performance au travail :**

Afin de vérifier nos hypothèses, on opte pour la méthode du tri croisé.

**2.1. Vérification de la première hypothèse :**

Pour vérifier la première hypothèse « le conflit est une opportunité (point positif) pour améliorer la performance au travail », nous allons croiser les questions suivantes :

- Considérez-vous les conflits comme un moteur de changement.
- En cas de désaccord, recherchez-vous des compromis réalistes sur une base d'intérêts mutuels.
- Comment considérez-vous la performance de votre entreprise.

**Tableau N°35 :**

**Tableau croisé considérez-vous les conflits comme un moteur de changement \* comment trouvez-vous la performance de l'entreprise**

Effectif

	comment trouvez-vous la performance de l'entreprise			Total
	Satisfaisante	Moyenne	Négligeable	
considérez-vous les conflits comme un moteur de changement	22	7	2	31
les Oui	7	2	1	10
Non				
Total	29	9	3	41

**Source :** établi par nos soins à partir des données du questionnaire.

On constate que 22 répondants affirment que la performance de leur entreprise est satisfaisante, d'autre côté, 31 répondants considèrent que les conflits sont une source du changement.

De ces résultats, nous déduisons que l'exploitation favorable des conflits mène à une augmentation de la performance de l'entreprise.

**Tableau N°36 :**

**Tableau croisé en cas de désaccord, recherchez-vous des compromis réalistes sur une base d'intérêt mutuels \* comment trouvez-vous la performance de l'entreprise**

Effectif

	comment trouvez-vous la performance de l'entreprise			Total
	Satisfaisante	Moyenne	Négligeable	
en cas de désaccord, recherchez-vous des compromis réalistes sur une base d'intérêt mutuels	25	4	2	31
Oui	4	5	1	10
Non				
Total	29	9	3	41

**Source :** établi par nos soins à partir des données du questionnaire.

De ce qui précède, 31 répondants avouent qu'ils cherchent des compromis à l'aide des intérêts des deux protagonistes, dans le même sens, 25 répondants affirment que la performance de leur entreprise est satisfaisante.

De ces résultats, nous pouvons confirmer la première hypothèse qui dit que le conflit est une opportunité (point positif) pour améliorer la performance au travail.

**2.2.Vérification de la deuxième hypothèse :**

Afin de vérifier la deuxième hypothèse qui parle de « l'existence de conditions apaisantes va permettre d'améliorer la performance au travail », nous utilisons les questions suivantes :

- Comment jugez-vous les conditions de travail dans l'entreprise. ?
- Comment jugez-vous le climat social de l'entreprise en général. ?
- Votre bien-être au travail influence-t-il sur votre rendement et votre performance. ?
- Pensez-vous que le climat de travail influence-t-il sur la performance. ?

**Tableau N°37 :**

**Tableau croisé comment jugez-vous le climat social de l'entreprise en général \* le climat de travail influence-t-il sur la performance**

Effectif

	le climat de travail influence-t-il sur la performance		Total
	Oui	Non	
comment jugez-vous le Favorable	35	3	38
climat social de Défavorable	2	1	3
l'entreprise en général			
Total	37	4	41

**Source :** établi par nos soins à partir des données du questionnaire.

D'après les résultats, on constate que la majorité des répondants (38) admettent que le climat social est favorable au sein de leur organisme, d'un autre côté 35 des répondants prouvent la forte relation qu'existe entre un climat sain et la performance.

Du coup, nous déduisons que le climat social au sein de l'entreprise est sain et qu'elle a un impact strictement lié à la performance (dans les deux sens).

**Tableau N°38 :**

**Tableau croisé comment jugez-vous les conditions de travail \* Apportez-vous une valeur ajoutée pour l'entreprise**

Effectif

	Apportez-vous une valeur ajoutée pour l'entreprise		Total
	Oui	Non	

comment jugez-vous les conditions de travail	Très bonne	5	2	7
	Bonne	21	0	21
	Moyenne	9	4	13
Total		35	6	41

**Source :** établi par nos soins à partir des données du questionnaire.

Suite aux résultats, la majorité admettent que les conditions de travail sont acceptables avec un ensemble de réponses de 21 répondants, de l'autre côté, 21 répondants souhaitent qu'ils apportent une valeur ajoutée pour l'entreprise.

Ce qui nous mène à dire que les conditions de travail ont un rôle primordial dans l'exécution de travail.

### Tableau N°39 :

**Tableau croisé votre bien être influence-t-il sur votre rendement \*  
Apportez-vous une valeur ajoutée pour l'entreprise**

Effectif

	Apportez-vous une valeur ajoutée pour l'entreprise		Total
	Oui	Non	
votre bien être influence-t-il sur votre rendement	Oui	Non	
	32	6	38
	3	0	3
Total	35	6	41

**Source :** établi par nos soins à partir des données du questionnaire.

On constate qu'une majorité écrasante (38 répondants) affirme que leur performance est influencé par leur bien être au travail, de l'autre côté, 32 répondants souhaitent qu'ils apportent une valeur ajoutée pour l'entreprise.

Ce qui nous pousse à dire les employés de cette entreprise considèrent leur bien-être au travail comme une ligne rouge, afin qu'ils puissent se donner en échange pour l'entreprise.

A la suite de tous ces résultats, nous pouvons affirmer la deuxième hypothèse qui parle « l'existence de conditions apaisantes va permettre d'améliorer les conditions au travail ».

### **3. Analyse des résultats du questionnaire :**

D'après les résultats qu'on a obtenu, on constate que :

- La majorité des répondants sont des femmes qui sont situés dans la tranche d'âge de [31-41ans], et qui ne dépasse pas 5 ans d'expérience.
- 51.2% des répondants estiment que les conditions de travail sont globalement bonnes au sein de l'entreprise.
- Concernant les situations conflictuelles les plus récurrentes dans l'entreprise, se sont les conflits interpersonnels et les conflits d'équipe.
- On constate que la communication et la négociation sont les outils les plus utilisés pour faire face aux conflits.
- La plupart des employés préfèrent régler leurs désaccords tout en respectant les intérêts de chacun.
- Les répondants affirment que leur entreprise dégage des performances remarquables.

### **4. Recommandations et suggestions :**

- Afin de diminuer les situations conflictuelles les plus récurrentes ; concernant les conflits d'équipe, les responsables doivent au début définir les responsabilités et les tâches de chacun pour éviter de tomber dans ces situations.

Pour le conflit interpersonnel, on suggère de faire appel à l'outil de communication afin d'éclaircir les désaccords et apporter les actions correctives.

- Une bonne note à compter pour l'entreprise vis-à-vis du climat existant au sein de l'entreprise, ce qui reflète les bons résultats qui dégage l'entreprise.
- Un autre point essentiel, c'est que les employés ont le désir de faire partager les choses, même lors d'un malentendu, ils préfèrent régler leurs désaccords tout en respectant les intérêts respectifs de chaque partie.

## **Conclusion :**

Au cours de ce chapitre, nous avons conclu que la performance de l'entreprise en général et de l'employé en particulier dépend strictement des conditions qui lui sont attribués, C.-à-d, pour qu'un employé puisse se donner à fond, il faut qu'il ressente un certain à l'aise où il travaille et que les relations qu'ils côtoient avec ces collègues influence sur son rendement.

Aussi, on a déduit que l'entreprise en général essaie au maximum d'offrir un épanouissement dans le travail à travers la facilitation des conditions et du climat de l'entreprise.

Ajoutant aussi, que les conflits sont existés dans l'organisme mais d'une façon, disant réduite, l'essentiel c'est la façon dont ils font face.

## Conclusion générale

Le conflit est une partie intrinsèque de la vie en société ou l'être humain en personne. Personne ne peut en nier son existence.

La vie nous oblige parfois à effectuer des changements, ces derniers prennent différentes ampleurs, soient inaperçues, soient des changements qui nous marquent. C'est ainsi que changement et conflit constituent les moteurs de progrès pour l'homme. Le phénomène des conflits est l'un des phénomènes dont les entreprises se soucient le plus. Il peut y avoir de multiples origines dans une organisation : l'histoire individuelle de chacun, la situation professionnelle, les rivalités entre personnes ou entre services, les jalousies individuelles, le stress aussi qui fausse le jugement...

Les conflits au travail peuvent naître à cause d'une mauvaise gestion, d'une fausse planification, ou surtout d'un échec de l'optimisation des relations de travail.

Le conflit représente l'une des obsessions fondamentales des entreprises contemporaines. Il impose des défis complexes, omniprésents dans toutes les parties existantes dans l'entreprise.

La gestion des conflits n'est pas forcément de trouver des solutions aux problèmes, ou bien les réduire, mais c'est de trouver des stratégies pour que ces éléments destructeurs deviennent constructifs, c'est d'apporter des solutions correctives pour l'organisme, c'est de pouvoir renverser les rôles.

Heureusement qu'il existe des outils comme la communication et la négociation dans la résolution des problèmes. Ils sont considérés comme étant des compétences personnelles afin de résoudre les conflits.

D'un autre côté, tous les dirigeants se font des soucis concernant la pérennité de leurs entreprises, qui évoluent dans un environnement de plus en plus complexe, chacune d'elles cherche à être performante.

A travers notre recherche, nous avons pu cerner tous les concepts liés aux conflits, et avons déduit qu'il s'agit d'un phénomène toujours existant dans notre vie ou celle de la société, et que les entreprises ne doit pas en négliger, par contre elle doit trouver comment le faire entrer dans leur vie sociétale, et aussi la gestion des conflits permet de bien rendre ces conflits comme étant constructifs.

Elle nous a permis aussi de cerner l'importance cruciale de la performance au sein de toute entreprise, et les défis qu'elle impose aux managers. Elle nous a également permis de connaître l'importance des indicateurs, et leur intérêt pour la mesure de la performance.

L'objectif principal de l'étude était d'étudier l'effet de la gestion des conflits sur la performance au travail au sein de la Spa GENERAL EMBALLAGE. L'étude a ciblé un total de 52 répondants, les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire structuré. Puis analysé avec le logiciel SPSS pour ensuite aboutir aux résultats.

Donc, d'après les résultats obtenus, on a pu tirer les conclusions suivantes : la bonne maîtrise de la gestion des conflits permet d'apaiser les conditions de travail, et de favoriser le climat au sein de l'entreprise, qui sera par la suite sans doute un élément clé pour faciliter le travail des employés et rendre leur cadre agréable

D'un autre angle, les employés accordent de l'importance à leur épanouissement au sein de l'organisme afin de pouvoir travailler. Donc la performance en général ou au travail a une forte relation avec leurs relations premièrement, et de deux, avec les conditions de travail.

Enfin pour limiter l'impact négatif sur la qualité du travail et l'engagement des collaborateurs. Voici quelques suggestions pour apaiser les tensions au plus vite mais aussi pour tenter de limiter le conflit en entreprise :

- communiquer avec son équipe.
- Apprendre à connaître son équipe.
- améliorer la cohésion.
- valoriser son équipe.
- mettre en place un système de gestion du temps
- tenir son rôle de médiateur

-apporter une solution de manière rapide

## Bibliographie

### Ouvrages :

- AUDEBERT Patrick. « La négociation applications professionnelles », édition d'organisation, paris, 1995
- BOURHIS Anne, CHÈNEVERT Denis : « A vos marques, prêts, Gérez la GRH pour les managers », Editions du Renouveau Pédagogique Inc., Canada, 2009.
- Boislandelle.H.M, « gestion des ressources humaines dans les PME », édition d'organisation, paris, 1998
- BREARD R.et PASTOR P, « gestion des conflits », Ed. LIAISONS, Paris, 2002.
- CAILLAT.A, « management des entreprises », édition Hachette, 2008.
- Christian Tahon, « évaluation des performances des systèmes de production », édition dunod, paris, 2003.
- Doriath.B&Goujet.C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2007.
  
- MOLHO.D & POISSON.D.F, « la performance globale de l'entreprise », édition d'organisation, Paris.
- Marmus.K, performance : « encyclopédie de gestion », édition d'organisation, paris, 1997.
- Weiss, « la fonction ressources humaines », édition d'organisation, Paris, 1988.
- Michel KALIKA, «Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances», Editions Economica, Paris, 1988.
- POTIN.Y, « la gestion des conflits dans les organisations », CREG, 2008-2009
- Bonnefous. C, Courtois. A, « Indicateurs de performance », édition Herms, Paris, 2001.
- Philippe Lorino, « méthodes et pratiques de la performance », 3<sup>ème</sup> Éditions, éditions Hermès, 2001.
- Hubert de La Bruslerie, « Analyse Financière Information financière », diagnostic et évaluation, édition Dunod, paris, 2010.
- Pierre Paucher, « mesure de la performance financière de l'entreprise », édition d'organisation, paris.
- SCHERMERHORN.J et autres : « comportement humain et organisation », éditions du Renouveau Pédagogique INC, Canada, 2014
- SOLANGE.C : « Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail », presse de l'université Québec, Canada
- Franck Brulhart, « les 7 point clés du diagnostic stratégique », édition d'organisation, 2009.
- Langlois.G, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition pearson éducation, France 2006.
- Robert Obert, Marie-Pierre Mairesse, « Comptabilité et audit, manuel et applications », édition d'organisation, paris, 2009.
- Langlois.G, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition d'organisation, paris, 2006.
- P. Charpentier, M. Coucoureux, D. Sopel, « gestion financière, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, gestion du personnel », édition d'organisation, paris, 2010.
- B. Bachy, M. Sion, « Analyse financiers des comptes consolidés Normes IFRS », 2<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2009.

### **Thèses et mémoires :**

- RAHALI.S : « les relations de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise : cas de l'entreprise algérienne », mémoire de Magister en management des ressources humaines, Tlemcen, Avril 2010.
- KENNOUCHE.S, « évaluation multicritères de la performance des entreprises : cas d'un échantillon d'entreprise de la wilaya de Bejaia », mémoire de doctorat en science de gestion, Mars 2021.
- BENDAHMANE.S, « performance des entreprises et optimalité de l'utilisation des moyens de production : principales méthodes d'optimisation », Mémoire de magistère en science économique, Tlemcen, 2009.

### **Article du journal :**

- Bourguignon Annick, « peut-on définir la performance ? », revue française de comptabilité N°269.
- LAHLOU.C, « Gouvernance des entreprises. Actionnariat et performances », revue économie & management, 2008, N° 07, Alger, P.
- SAOUSSANY.A , ASBAYOU.M, « la performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure », revue de contrôle de la comptabilité et de l'Audit, Septembre 2018, Numéro 6, Université IBN ZOHR Agadir. P.

### **Article de séminaire :**

- LEBAS.M, « performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe », Groupe HEC, Paris, 1998.

### **Sites WEB :**

- <http://andre.font.free.fr/Font/negotiationtechn.html#:~:text=Les%20techniques%20de%20maniement%20du,superposent%20pour%20déstabiliser%20l%27adversaire>
- <http://andre.font.free.fr/Font/negotiationtechn.html>,
- [https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m\\_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise.html](https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise.html).

## **Annexes**

Annexe 01 : Questionnaire

Annexe 02 : Organigramme de l'organisme d'accueil

# Questionnaire

Mesdames, mesdemoiselles et messieurs,

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle, pour l'obtention d'un diplôme du master en Sciences Commerciales « Option : Management et stratégies des entreprises » à l'Ecole supérieure de management Tlemcen (ESMT), et dont le thème porte sur : « l'effet de la gestion des conflits sur la performance au travail », nous vous prions de bien vouloir remplir ce présent questionnaire. Par ailleurs, ce questionnaire est anonyme, nous vous assurons que toute information transmise sera confidentielle.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

1. Sexe :  
Homme   
Femme
2. Age :  
[20-30]   
[31-41]   
[42-52]   
[Plus de 52]
3. Niveau d'instruction :  
Moyen   
Secondaire   
Universitaire (écoles)
4. Nombre d'années d'ancienneté :  
[1 an à 5 ans]   
[6 ans à 10 ans]   
[11 ans à 20 ans]   
[Plus de 21 ans]
5. Etes-vous satisfait de votre poste ?  
Très satisfait   
Satisfait   
Plutôt satisfait   
Non satisfait
6. Comment considérez-vous votre salaire ?  
Très élevé   
Élevé

Moyen

Faible

7. Si l'occasion vous présente, changeriez-vous d'entreprise ? Oui   
Non

8. Comment jugez-vous les conditions de travail dans l'entreprise ? Très bonne   
Bonne   
Moyenne   
Mauvaise

9. Comment jugez-vous le climat social de l'entreprise en général ? Favorable   
Défavorable

10. Votre relation avec votre supérieur direct ? Sereine   
Conflictuelle

11. Votre supérieur est-il à l'écoute de vos préoccupations ? Souvent   
Parfois   
Jamais

12. Avez-vous été dans une situation conflictuelle au sein de l'entreprise ? Oui   
Non

13. Si c'est oui, laquelle de ces situations ? Conflit interpersonnel   
Conflit d'équipe   
Conflit d'intérêt   
Conflit de génération   
Autre

**Ps :** Plusieurs réponses sont possibles.

14. Si un conflit émerge, quelles méthodes adoptiez-vous ? La négociation   
La communication

Le dialogue social

La collaboration

Autre

**Ps :** plusieurs réponses sont possibles.

15. En cas de désaccord, recherchez-vous des compromis réalistes  
Sur une base d'intérêts mutuels ?

Oui

Non

16. Considérez-vous les conflits comme un moteur de changement ?

Oui

Non

17. Le style d'évaluation de performance dans l'entreprise est-il ?

Très efficace

Efficace

Peu Efficace

18. Comment trouvez-vous la performance de votre entreprise?

Satisfaisante

Moyenne

Négligeable

19. Pensez-vous qu'un climat social sain peut améliorer la  
Satisfaction de vos clients ?

Oui

Non

20. Pensez-vous que vous apportez une valeur ajoutée pour l'entreprise ?

Oui

Non

21. Votre bien-être au travail influence-t-il sur votre rendement et votre performance?

Oui

Non

22. Pensez-vous que le climat de travail influence-t-il sur la performance?

Oui

Non



## **Résumé :**

Les conflits sont une composante inévitable de la vie de l'être humain ou de la société, pouvoir les accepter c'est déjà une étape pour les résoudre. Du coup la gestion des conflits constitue l'une des méthodes auxquelles les dirigeants font appel lors de leur règlement.

La performance est considérée comme étant le résultat global des efforts fournis par une entreprise en vue d'atteindre les résultats tracés.

L'objet de notre recherche est d'identifier et comprendre l'effet de la gestion des conflits sur la performance en général et au travail en particulier.

Pour ce faire, nous avons adopté une méthode quantitative à l'aide d'un questionnaire administrés pour l'ensemble de 41 employés. Les résultats obtenus nous ont montrés que la bonne gestion des conflits ainsi la bonne aisance du climat de travail influe strictement sur le rendement et la performance au sein de l'entreprise.

**Mot clé :** Conflit, gestion des conflits, négociation, performance, rendement.

## **Abstract:**

Conflicts are an unavoidable part of the life of a human being or a society, being able to accept them is already a step to solve them. Therefore, conflict management is one of the methods that managers use to resolve conflicts.

Performance is considered to be the overall result of the efforts made by a company to achieve the planned results.

The purpose of our research is to identify and understand the effect of conflict management on performance in general and at work in particular.

To do this, we adopted a quantitative method using a questionnaire administered to all 41 employees. The results obtained showed us that the good management of the conflicts as well as the good ease of the working climate strictly influences the output and the performance within the company.

**Key words:** Conflict, conflict management, negotiation, performance.

**ملخص :** فالصراعات جزء لا مفر منه من حياة الإنسان أو المجتمع، والقدرة على قبولها خطوة بالفعل لحلها. ولذلك، فإن إدارة النزاعات هي إحدى الطرق التي يستخدمها المديرون لحل النزاعات. ويعتبر الأداء النتيجة العامة للجهود التي تبذلها الشركة لتحقيق النتائج المقررة. والغرض من بحثنا هو تحديد وفهم أثر إدارة الصراعات على الأداء بوجه عام وفي العمل بوجه خاص. وللقيام بذلك، اعتمدنا طريقة كمية باستخدام استبيان

موجه إلى جميع الموظفين ال 41. وأظهرت لنا النتائج التي تم الحصول عليها أن الإدارة الجيدة للنزاعات فضلا عن السهولة الجيدة لمناخ العمل تؤثر تأثيرا صارما على الناتج والأداء داخل الشركة.

الكلمات الرئيسية: التعارض، إدارة التعارض، التفاوض، الأداء

## Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des Tableaux

Liste des figures

Liste des Abréviations

Sommaire

<b>Introduction Générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : La gestion des conflits.....</b>	<b>05</b>
Introduction.....	06
<b>Section 01 : Généralités sur les conflits.....</b>	<b>07</b>
1. Définitions.....	07
2. C'est quoi conflit ?.....	09
3. Les éléments d'un conflit.....	10
3.a. Le processus.....	10
3.b. La perception.....	10
3.c. Divergence d'intérêt.....	10
3.d. L'interaction.....	10
3.e. Une interdépendance.....	10
3.f. Une vive émotion.....	10
4. Les dimensions d'un conflit (les conséquences d'un conflit).....	11
4.1. Conflit constructif.....	11
4.2. Conflit destructeur.....	11
5. Les différentes formes d'un conflit.....	13
5.1. Première forme.....	13
5.1.1. Le conflit réaliste.....	13
5.1.2. Le conflit irréaliste.....	13
5.1.3. Le conflit larvé.....	13
5.2. Deuxième forme.....	13
5.2.1. Les conflits ouverts.....	14
6. Les différents types des conflits.....	14
6.1. Les conflits d'intérêt et d'identité.....	14
6.2. Les conflits d'autorités et les conflits de pouvoirs.....	14
6.3. Les conflits de concurrence et de rivalité.....	14
6.4. Les conflits de génération.....	14

6.5. Les conflit mimétique.....	14
6.6. Le conflit d'opinion ou idéologique.....	14
6.7. Le malentendu.....	14
<b>Section 02 : les caractéristiques d'un conflit.....</b>	<b>15</b>
1. Les sources du conflit.....	15
I.1. Les sources liées au fonctionnement de l'organisation.....	15
I.1.a. Dysfonctionnement concernant la fonction prévision.....	15
I.1.b. Dysfonctionnement concernant la fonction organisation.....	15
I.1.c. Dysfonctionnement concernant la fonction coordination.....	15
I.1.d. Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle.....	15
I.1.e. Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources.....	15
I.1.f. Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs.....	15
I.1.g. Dysfonctionnement dû à un manque de communication.....	15
I.2. Les sources psychologique.....	15
2. Les divers niveaux de conflits.....	18
2.1. Le conflit intrapersonnel.....	18
2.1.1. Le conflit approche-approche.....	18
2.1.2. Le conflit évitement-évitement.....	18
2.1.3. Le conflit approche-évitement.....	18
2.2. Le conflit interpersonnel.....	19
2.3. Le conflit intergroupe.....	19
2.4. Le conflit intraorganisationnel.....	19
2.5. Le conflit international/mondial.....	19
2.6. Les conflits de la position hiérarchique.....	20
2.6.1. Le conflit vertical.....	20
2.6.2. Le conflit horizontal.....	20
2.6.3. Le conflit entre cadres hiérarchiques et cadres conseils.....	20
3. Les phases d'un conflit.....	21
3.1. Antécédents d'un conflit.....	21
3.2. Conflit perçu ou conflit ressenti.....	22
3.3. Conflit manifeste.....	22
<b>Section N°3 Résolution des conflits.....</b>	<b>22</b>
I. Stratégies de gestion indirecte des conflits.....	22
1. La diminution de l'interdépendance.....	22
2. L'appel aux objectifs communs.....	22
3. Le recours aux supérieurs hiérarchiques.....	23
4. La modification des scénarios et des mythes organisationnels.....	23
II. Stratégies de gestion directes des conflits.....	23
Prévention des conflits.....	23
a. Former les individus aux fonctionnements humains.....	24
b. Extirper le problème à la racine : la boîte aux lettre anonymes.....	24
c. Définir clairement les règles à l'avance.....	24
1. Méthodes de résolution des conflits.....	25
1.1.Négociation.....	25
1.1.1. Les types de négociation en milieu organisationnel.....	25
1.1.1.a. La négociation bilatérale.....	26
1.1.1.b. La négociation de groupe.....	26
1.1.1.c. La négociation intergroupe.....	26
1.1.1.d. La négociation sectorielle.....	26
1.1.1. Les stratégies de négociation.....	26

1.1.1.a. La négociation distributive.....	26
1.1.1.b. La négociation raisonnée.....	26
1.1.2. Les techniques de négociations.....	26
1.1.2.a. La technique des pivots.....	26
1.1.2.b. Les techniques du maniement du temps.....	27
1.1.2.c. La technique point par point.....	27
1.1.2.d. La technique des jalons.....	28
1.1.2.e. La technique des bilans.....	29
1.1.2.f. La technique des quatre marches.....	29
1.1.3. Les obstacles les plus fréquents lors d'une négociation.....	29
1.2. La médiation.....	29
1.3. L'arbitrage.....	29
2. Les attitudes face aux conflits.....	29
2.1. L'évitement.....	30
2.2. La compétition.....	30
2.3. Le compromis.....	31
2.4. L'accommodement.....	31
2.5. La collaboration.....	31
2.6. La résolution de problèmes.....	31
Conclusion.....	34
<b>Chapitre N°02 : La performance au travail.....</b>	<b>35</b>
Introduction.....	36
<b>Section N°01 : Généralités sur la performance.....</b>	<b>37</b>
I. Définitions des concepts liés à la performance.....	37
II. Les différentes définitions de la performance.....	38
1. La performance interne et la performance externe.....	41
2. Les caractéristiques de la performance.....	41
3. Les typologies de la performance.....	42
3.1.La performance organisationnelle.....	42
3.1.1. La performance sociale.....	43
3.1.2. La performance sociétale.....	43
3.2.La performance financière.....	43
3.3.La performance économique.....	44
3.3.1. La compétitivité prix.....	44
3.3.2. La compétitivité hors prix.....	45
3.4.La performance concurrentielle.....	45
3.5.La performance managériale.....	45
3.6.La performance technologique.....	46
3.7.La performance humaine.....	46
3.8.La performance stratégique.....	47
4. Les objectifs de la performance.....	47
<b>Section N°02 : Les indicateurs de la performance dans l'entreprise.....</b>	<b>48</b>
I. Définition et l'objectif d'utilisation des indicateurs.....	48
1. La définition de l'indicateur de performance.....	48
2. L'objectif d'utilisation de l'indicateur.....	49
2.1.Comparaison dans le temps.....	49
2.2.Comparaison dans l'espace.....	50
3. Les caractéristiques des indicateurs de performance.....	50
II. Les indicateurs de mesure de la performance dans l'entreprise.....	51
1. Les indicateurs de la rentabilité.....	51

1.1. Les indicateurs de la rentabilité économique.....	51
1.1.1. La rentabilité économique brute.....	51
1.1.2. La valeur ajoutée économique.....	52
1.1.3. L'excédent brute d'exploitation.....	52
1.2. Les indicateurs de la rentabilité financière.....	53
1.2.1. Taux de rentabilité financière.....	53
1.2.2. Le ration de l'effet de levier.....	53
1.2.3. Le taux de rendement des capitaux investis.....	53
1.2.4. L'évolution du chiffre d'affaire.....	54
1.2.5. La marge commerciale.....	54
1.2.6. Ration d'autonomie financière.....	54
1.2.7. Ratio de fond de roulement financier.....	54
2. Les indicateurs de la productivité.....	54
2.1. La production de l'exercice.....	55
2.2. Le besoin en fond de roulement d'exploitation.....	55
2.3. La valeur ajoutée.....	55
3. Les indicateurs de la compétitivité.....	55
3.1. Les indicateurs de la compétitivité coût (prix).....	55
3.1.1. L'écart de la productivité.....	55
3.1.2. Les coûts salariaux.....	56
3.1.3. Les coûts des matières premières.....	56
3.2. Les indicateurs de la compétitivité hors coût (prix).....	57
3.2.1. La qualification du capital humain.....	57
3.2.2. La capacité innovatrice de l'entreprise.....	57
3.2.3. Le système de gestion de l'information.....	57
3.2.4. La qualité des produits.....	57
4. La mesure de la performance.....	58
4.1. Principe de mesure de la performance.....	59
<b>Section N°03 : La performance au travail.....</b>	<b>60</b>
I. Définition de la performance au travail.....	60
II. Les modèles de la performance au travail.....	61
II.1. Le modèle multifactoriel de Cambell.....	61
II.2. Le modèle bidimensuel de Borman et Motowlo.....	62
III. Les dimensions de la performance individuelle au travail.....	63
IV. Les déterminants de la performance individuelle au travail.....	64
IV.1. Les déterminants personnels de la performance au travail.....	64
IV.2. Les déterminants organisationnels de la performance au travail.....	64
V. Mesure de la performance au travail.....	64
Conclusion.....	67
<b>Chapitre N°03 : L'étude empirique.....</b>	<b>68</b>
Introduction.....	69
<b>Section N°01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>70</b>
1.1. Présentation de l'organisme d'accueil.....	70
1.2. Fiche technique de l'organisme d'accueil.....	70
1.3. Historique de l'entreprise d'accueil.....	70
2. Evénements marquants de l'organisme.....	73
<b>Section N°02 : Démarche méthodologique.....</b>	<b>78</b>
1. L'objectif de l'enquête.....	78
2. La conception de la recherche.....	78
3. Le choix de l'échantillon.....	78

4. L'élaboration et la structure du questionnaire.....	78
5. Les étapes de l'enquête.....	80
6. Méthodes d'analyse des données.....	81
<b>Section N°03 : Analyse et interprétation des résultats.....</b>	<b>81</b>
1. Interprétation des résultats du questionnaire.....	81
2. Analyse des résultats du questionnaire.....	106
3. Suggestions et recommandations.....	107
Conclusion.....	108
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>109</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Résumé</b>	
<b>Table des matières</b>	