

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DÉPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sociologie
Option : Sociologie des organisations et du travail

THÈME

**L'effet des relations au travail sur la performance
organisationnelle**

***Cas pratique* : L'entreprise portuaire de Bejaia (EPB)**

Réalisé par :

Djermouni Lydia

Tadjine Yasmine

Encadré par :

Dr. Mati Ali

Année universitaire : 2021/2022

REMERCIEMENT

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

Nous adressons nos remerciements les plus incérés aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont rendu possible la présente étude et qui ont contribué à l'élaboration de ce travail sous quelque forme que ce fût.

Nous tenons d'abord à remercier sincèrement notre encadreur Mr Mati Ali d'avoir fait l'honneur d'assumer l'encadrement de notre travail et qui Nous a orientés tout au long de cette période.

Notre gratitude à l'ensemble des membres du jury pour avoir accepté la proposition de Monsieur Mati de faire partie du jury de mémoire. On veut leur témoigner de reconnaissance pour la confiance que représente leur participation.

Nous tentons aussi remercier notre encadreur de l'entreprise portuaire de Bejaia Mr FERDJELLAH Bilal pour sa présence orientation et surtout pour ses précieux conseils tout au long de notre enquête.

DÉDICACES

Je dédie ce modeste travail :

A ceux qui m'ont doté d'une éducation digne de leur amour qui a fait de moi ce que je suis aujourd'hui. Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de

L'amour Dont ils ne cessent de me combler. Que dieu leur procure Bonne santé et longue vie.

Particulièrement à mes parents

A ma très chère Maman la lumière de mes jours qui m'a soutenue et encourager durant mon parcours d'étude.

A mon cher Papa qui était toujours derrière moi depuis toujours.

Et qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde reconnaissance

Je le dédie ainsi à mon seul et unique frère A. Rahim.

Sans oublier ma très chère tante A.Razika qui m'a soutenue dans plusieurs cotés depuis le début de mon travail.

Aussi je le dédie à mon Binôme Yasmine

Lydia

DÉDICACE

Je dédie ce modeste travail à :

*A mes parents .Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de
L'amour Dont ils ne cessent de me combler. Que dieu leur procure
Bonne santé et longue vie.*

*A celui qui s'est toujours sacrifié pour
Me voir réussir, que dieu te garde pour nous, à toi
Mon père.*

*A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de
Mon cœur, ma vie et mon bonheur ; maman que j'adore.*

*A mon cher et unique frère Amine.
Mes chères sœurs : Feryel, Sabah, Lydia
Sans avoir oublier mes nièces : Léa, Amira et Marwa.*

*A mon fiancée je le remercie d'avoir été toujours à mes cotes pour me
soutenir tout au long de ce projet.
Et aussi à ma belle famille.*

Aussi je le dédie à mon binôme Lydia.

Yasmine

Table de matière

Tables des matières

Remerciement

Dédicace

Introduction1

Chapitre I: cadre méthodologique de la recherche

1- Les raisons du choix du thème :.....6

2- Les objectifs de choix du thème :.....6

3- La problématique.....7

4- Les hypothèses :.....9

1 Définitions des concepts10

1.1 Conflit :.....10

1.2 Conflit collectif de travail :.....10

1.3 Performance :.....11

1.4 Performance organisationnelle :.....11

1.5 La performance individuelle :.....12

1.6 La performance groupale ou collective13

1.7 Relation professionnel :.....13

2 La méthode et les techniques utilisées :14

2.1 La méthode :14

2.2 Les techniques utilisées :15

2.2.1 La pré enquête :.....15

2.2.2 L'observation :15

2.2.3 L'entretien :16

3 L'échantillonnage.....16

4 Les études antérieures17

5 Les obstacles de la recherche :20

Chapitre II: le conflit au travail

1. Définition du conflit au travail24

2. Historique du conflit au travail24

3. Les différentes formes du conflit26

4. Les composantes du conflit28

5. Les types du conflit :.....31

6	Les points de départ des conflits	34
7	Les causes des conflits.....	35
8	Les conséquences du conflit	35
9	L'impact du conflit.....	36
10	La dynamique de l'interaction conflictuelle	37

Chapitre III: la performance organisationnelle

1.	Contenue et définition de la performance	40
2.	La performance de l'organisation	41
3.	Typologie de la performance	43
4.	Les démenions de la performance.....	47
5.	L'efficacité au travail	49
6.	Les indicateurs de la performance en entreprise	50
7.	Les outils de pilotage de la performance	50
8.	Les courants d'analyse de la performance au travail.....	51
9.	La pyramide de la performance de lynch et cross (1991)	52
10.	Evalué la performance.....	53

Chapitre IV : le cadre pratique de la recherche

Partie 1 : présentation de l'entreprise d'accueil

1.	Présentation de l'Entreprise Portuaire de Bejaia :.....	57
2.	Fiche signalétique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia :.....	57
3.	Descriptif des services :	58
4.	Les prestations logistiques extra-portuaires :	59
5.	Différentes structures	60
6.	Perspectives de développement du port de Bejaia :	67

Partie 2: Analyse et interprétation des données

2.	Analyse et interprétation des résultats.....	70
3.	Analyse et discussion des données de la première hypothèse : L'effet du conflit sur la performance individuelle	71
3.1.	La qualité des relations avec le responsable direct et son affectation sur le rendement du poste	71
3.2.	le manque de confiance et de soutien de la part des responsables direct qui affecte la pertinence au poste du travail.....	73

3.3.	La divergence d'idée au travail qui impose des difficultés d'exécution face au responsable	74
3.4.	La liberté du poste	75
3.5.	Le freinage de la dynamique au travail causé par le manque de communication interpersonnel	76
3.6.	L'effet du manque d'appartenance sur l'efficacité :	77
3.7.	La difficulté de participation en entreprise :	78
4.	Discussion sur la première hypothèse :	79
5.	Analyse et discussion des données de la deuxième hypothèse : L'effet du conflit sur la performance collective	81
5.1.	La qualité des relations entre collègues et responsable qui affecte le rendement au sein de l'entreprise	81
5.2.	Le manque de confiance et le soutien des responsables en vers les salariés qui affecte leur performance :	82
5.3.	La divergence d'idées du travail collectifs qui imposants des difficultés dans la réalisation des objectifs d'entreprise :	83
5.4.	Les conceptions des directifs des taches qui ne permettent pas aux collègues d'avoir une efficience dans leur poste :	84
5.5.	Le manque de communication interpersonnelle et intra personnelles et le freinage de la dynamique du groupe :	86
5.6.	Le manque d'appartenance et d'engagement des salaries affecte leur efficacité :	88
5.7.	Imposition des difficultés d'exécution cause des conflits au travail :	89
5.8.	L'effet du mal être et le mal entendue des salariées au travail :	91
6.	Discussion de la deuxième hypothèse :	93

Conclusion

La liste bibliographique

Les annexes

Introduction

Introduction

Introduction

Les relations au travail sont au centre des entreprises car la question la plus fréquente dans toutes les sociétés comme notre thème de recherche l'effet des relations au travail qui conduisent aux conflits au sein de l'entreprise qui représente un des phénomènes apparus plusieurs siècles et qui représente un thème d'actualité. Le conflit est une composante et une conséquence évidente de la vie en société, chaque individu est appelé au cours de son existence à vivre une multitude de conflits à-travers son interaction avec les autres individus dans les différents environnements et différentes situations.

A travers plusieurs relations au travail qui compose des interactions qui peuvent à la fois peuvent avoir un effet qui influence les relations par le conflit ou le crée ; car il y a plusieurs façons d'aborder les conflits interpersonnels et intra-personnelles. Une entreprise qui entretient de bonnes relations de travail s'assure généralement d'une écoute active des besoins de ses employés, possède une façon efficace de communiquer l'information et démontre un souci de transparence. Ces pratiques entretiennent des liens de confiance entre les employés et leurs responsables. Les divers auteurs ne s'entendent pas sur la définition des genres de conflits, sur leurs causes et sur les solutions. Mais tous sont d'accord sur un point : dans tous les secteurs de notre vie, les conflits interpersonnels et intra-personnels sont non seulement inévitables mais ils sont également nécessaires à notre dynamique de travail et même plus car elle représente comme un obstacle.

Toutefois, si ces conflits ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives.

Tout d'abord sur l'individu (perte de confiance, de performance, manque de dynamisme, situations stressantes, problèmes de santé...) ; ensuite sur l'organisation (baisse de productivité, mauvaise image externe, perturbation du climat de travail...). Les déterminants principaux de l'engagement organisationnel, ce sont le partage des valeurs et de la vision de l'entreprise, toutes ses relations sociales et organisationnelles peuvent être définies comme un échange entre deux acteurs et qui se déroule sous des contraintes sociales.

Un conflit qui émerge au sein d'un groupe de travail constitue un obstacle au processus de production ou de solidarité de ce dernier car cela peut influencer sur l'entreprise toute entière. Nous avons la curiosité de s'engager que la profession, à la manière de l'engagement de gère la performance soit au niveau de l'entreprise, soit au niveau individuel et collective, mais ne

s'intéresse que très peu à cette dimension de l'équipe de travail comme moteur de la performance de l'entreprise.

Cette intuition a guidé nos travaux de recherche et a construit notre problématique. Nous avons fait le choix de nous intéresser au rôle de la performance des salariées face au phénomène du conflit.

Le bien être au travail a été présenté comme un facteur de performance car il représente un point essentiel au sein de l'entreprise. La performance se représente en trois dimensions qui se présentent par l'efficience, l'efficacité et pertinence elle sera plus détailler dans le troisième chapitre intitulé de la performance organisationnelle.

Chaque entreprise essaye de régler toute sorte de conflits ou tout ce qui affecte les relations au travail bien sur on cherche toujours comment les supprimer non seulement au sein de l'entreprise même au sein de la vie quotidienne. Les relations de travail est donc constitué des liens existant entre les membres d'une organisation, lesquels les liens sont partiellement capsulés par les divers groupes, associations ou personnes qui influencent ou qui se préoccupent, directement ou indirectement, du travail comme mode d'expression et de participation des employés au progrès de la société.

Alors pour bien comprendre le thème de notre recherche qui s'intitule l'effet des relations au travail sur la performance organisationnel, notre objectif est de faire prendre conscience de la réalité des relations au travail dans les entreprises et en particulier l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) , et de savoir comment ses relations s'influence au prés du phénomène conflit.

Pour notre thème de recherche nous avons répartie le travail qu'on a réalisé en quatre chapitres riches d'informations :

Le premier chapitre : il concerne le cadre méthodologique de la recherche, où on a présenté notre problématique de recherche, ainsi que les hypothèses et les techniques et les méthodes qu'on a utilisé.

Le deuxième chapitre : réserver pour l'aspect théorique des conflits au travail.

Le troisième chapitre : réserver pour l'aspect théorique de la performance organisationnelle.

Le quatrième chapitre : dans la première partie : il englobe l'étude pratique et la présentation du terrain d'étude par l'entreprise d'accueil qui est l'entreprise portuaire de Bejaia.

Et dans la deuxième partie de ce chapitre : représente la présentation des résultats d'étude, et la vérification des hypothèses.

Et terminant par la conclusion qui va englober tout le résultat de notre étude.

Chapitre I

**Cadre
méthodologique
De
La recherche**

1- Les raisons du choix du thème :

Dans toute une recherche scientifique le chercheur doit avoir un objectif bien définie dans l'obtention d'un résultat satisfaisant dans son propre travail et de le réaliser avec les étapes vers un sujet bien déterminer.

Le choix de notre thème et de savoir comment le conflit influence sur la performance des salaires de l'entreprise portuaire de Bejaia pour les raisons suivantes :

- Pour découvrir le monde du travail afin de se préparé dans la vie professionnel.
- Le conflit représente un phénomène de l'actualité qui touche plusieurs sociétés.
- Une curiosité de savoir le plus de connaissance et d'informations approfondit sur le conflit organisationnel.
- Connaitre de plus près l'Entreprise portuaire afin de connaitre sa performance.
- Savoir le rôle des responsables de l'EPB face au phénomène du conflit.
- Savoir le fonctionnement des employés de l'EPB face au fléau du conflit.

2- Les objectifs de choix du thème :

Les principales objectifs de notre recherche est de :

- De bien cerner les conflits existants au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia.
- Savoir l'importance de la performance des salariées au sein de l'entreprise.
- Déterminer l'influence des conflits organisationnels sur la performance individuelle.
- Déterminer l'influence des conflits organisationnels sur la performance organisationnelle.

3- La problématique

La question des effets des relations au travail mènent généralement au conflits organisationnel qui fait souvent l'objet de plusieurs débats, cependant elle fait l'effet sur la performance des salarier au sein de leur travail et que les possibles conséquences des conflits dans les équipes de travail sur l'efficacité et la productivité au travail conduit à la nuisance de la cohésion du groupe, au détournement des énergies et à une diminution de la productivité et de la satisfaction et non satisfaction professionnelle. Il affecte donc négativement sur le bien-être physique et a leurs performances impliquées.

Par là on comprend que l'importance de la satisfaction du travail devient claire car l'individu au sein de l'organisation a besoin d'une grande attention en exploitant, motivant, développement et satisfaisant les capacités humanitaires et économique afin de créé des certains programmes du développement continue de l'élément humain et de création d'un environnement approprié sur le travail.

Par conséquent, l'attention des propriétaires d'organisations et des chercheurs s'est porté sur les conditions de travail qui affectent les relations négativement leur satisfaction professionnel et provoquent des cas d'absentéisme, de rotation du travail et faible niveau de performance. Ses effets de relations au travail sont aussi l'attention qui s'est concentrée sur les facteurs organisationnels qui existent dans les conditions de travail tels que le salaire, la méthode de promotion, la communication organisationnelle, le modèle de supervision et les conflits organisationnels. Ces affectations des relations mènent le conflit organisationnel comme le résultat d'une contradiction entre les exigences des parties et les caractéristiques de l'organisation ce qui générerait un conflit et, cela conduit a son tour a la diffusion de comportement indésirables de la part des individus leur efficacité diminue, le travail les couts augment et l'organisation peut prendre fin. L'entreprise est un milieu d'interaction sociale réunissant des personnes ayant des points de vue, des valeurs, des expériences, et intérêts contradictoire. Ses divergences font surgir au grand jour les conflits de travail qui sont un moyen d'atteindre les buts que les salariés se fixent.

Lorsque le conflit survient entre des parties appartenant à des niveaux organisationnels différents lorsque certains travaux ou emplois concernent des tâches de direction de contrôle et de prise de décision et cela crée une atmosphère de tension et de sensibilité et affecte ainsi leur performance au travail, surtout si la distribution du pouvoir qui exprime certains schémas de relation de contrôle lors d'une gradation spécifique pour les individus et le groupe il offre l'occasion de l'émergence de conflits entre les responsables et les salariés.

Le phénomène du conflit organisationnel est l'un des phénomènes sociaux naturels qui se produisent dans la société. Sa présence représente l'une des caractéristiques de la réalité humaine. Presque toute organisation n'est pas dépourvue de ce phénomène qui est le résultat de l'interaction de ces relations entre les individus afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Cette interaction est parfois affectée par certains conflits qui se produisent à la suite de plusieurs raisons. Chaque entreprise a sa manière de gérer les conflits. Dans les entreprises de moindre envergure, on cherche souvent à supprimer les conflits qui se forment par de différentes relations qui affectent leur entourage au travail. Le patron règle alors les dissensions à la pièce, soit en imposant sa décision, soit en faisant appel à la notion de service de l'entreprise pour inciter les employés à mettre les choses au clair.

Cependant le conflit selon Jean-Daniel Reynaud : « La rencontre de ces acteurs au travers du conflit les constitue en une communauté capable de construire une action collective, de définir un intérêt commun de s'engager ensemble, en un mot de gérer leurs interactions sociales en inventant des règles communes et admises par les parties en présence, qui seront les règles du jeu. C'est l'analyse du conflit qui permet d'apprécier la portée de la solidité de cette solution car le conflit montre « montre jusqu'où la régulation fonctionne, dans quels cas elle est insuffisante ou incohérente et quels sont les éléments de changement qui la menacent ; l'étude du conflit montre les limites et les faiblesses de la régulation ». ¹

Nous voulons étudier l'effet des conflits organisationnels sur la performance

organisationnelle des salariées au sein de l'EPB (entreprise portuaire de Bejaia) et les raisons qui mènent aux conflits dont souffre l'établissement algérien sont des conséquences directes

¹GILBERT de Terssac La théorie de régulation sociale : repères introductifs. Revue interventions, 2012, P 12.

ou indirectes, alors que les éléments organisationnels et culturels pénétraient dans son corps, elle les confronte de diverses manières .

Par conséquent, nous cherchons à savoir comment le conflit influence au sein de l'EPB ce qui cause l'insatisfaction et de l'émergence des problèmes organisationnels, et c'est ce que nous tentons dans cette recherche d'éclairer et d'explorer en profondeur, c'est-à-dire que nous voulons tout révéler sur l'effet des relations organisationnels sur la performance des salariés au sein de l'EPB et ainsi nous avons pu formuler le problème de notre étude comme suit :

-Quelle est l'impact des conflits organisationnels sur la performance des salariées de l'entreprise portuaire de Bejaia ?

- **Quelle est l'effet du conflit organisationnel sur la performance individuel sur les salariés de l'entreprise portuaire de Bejaia ?**
- **Quelle est l'effet du conflit organisationnel sur la performance organisationnelle des salariés de l'entreprise portuaire de Bejaia ?**

4- Les hypothèses :

Selon Gordon Mace « L'hypothèse peut être envisagée comme une réponse anticipée que le chercheur formule à sa question spécifique de recherche. Tremblay et Monheim et Riche la devient comme un énoncé déclaratif précisant une relation anticipée et plausible entre des phénomènes observés ou imaginés »¹

Selon Madelaine Grawitz : « L'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs. »²

Et selon Omar Aktouf : « Une hypothèse est en quelque sorte une base avancée dès que l'on cherche à prouver. C'est la formulation préforma de conclusions que l'on compte tirer et qui l'on va s'efforcé de justifier et de démontrer méthodiquement et systématiquement. En bref et d'une façon très générale, on peut dire qu'une hypothèse est une supposition que l'on fait d'une chose possible ou non et dont on tire une conséquence. »³

Nous allons effectuer cette étude sur deux hypothèses comme suit :

¹ Francois Dépelteau. **la démarche d'une recherche en sciences humaines**. Ed de Boeck.2000, P 163.

² Madelaine Grawitz. **Méthodes des sciences sociales**. 11^{ème} édition .Ed DALLOZ. Paris. 2001, P 398.

³OMAR Aktouf.**Le management entre tradition et renouvellement**. Ed Cariten Marin. Montréal.1989, P 58.

Hypothèse 01 : le conflit organisationnel a un effet négatif et positif sur la performance individuelle des salariés de l'entreprise portuaire de Bejaia.

Hypothèse 02 : le conflit organisationnel a un effet négatif et positif sur la performance organisationnelle de l'entreprise de l'entreprise portuaire de Bejaia.

1 Définitions des concepts

1.1 Conflit :

Définition théorique :

Un conflit est une opposition ouverte entre des acteurs des groupes sociaux. Elle prend des formes diverses selon les répertoires d'action collective adoptée par des acteurs ou groupe.¹

Aussi un conflit correspond à l'interaction de personnes interdépendante qui perçoivent des oppositions de buts ...et qui voient l'autre partie comme interférant dans la réalisation de leurs buts.²

Définition opérationnelle :

Les conflits rendent visibles les oppositions d'intérêts et les débats qui traversent la société mais aussi le conflit apparaît alors comme une instance d'opposition sociale mais aussi comme une instance de reproduction sociale sous des formes renouvelées.

Le conflit est une réalité sociale inéluctable. Dès qu'il y a interaction entre deux personnes ou entités sociales – groupes, organisations ou nations –, les possibilités de conflit émergent. Dans l'organisation, les différents niveaux d'interaction donnent lieu à des conflits interpersonnels, intragroupes, intergroupes et, bien sûr, organisationnels.³

1.2 Conflit collectif de travail :

Définition théorique :

Décrit des antagonismes et des tensions qui trouvent leur expression dans des luttes ouvertes⁴

Définition opérationnel :

Le conflit collectif de travail se traduit en général par la grève des salariés.¹

¹FREDERIC Lebaron. La sociologie de "A" à "Z".Ed DUNOD.Paris .2009.P 37

² JEAN François Thiriet .résoudre un conflit. Edition Guerreso .2^{ème} édition. France .2014, P 14.

³ CORMIER Solange.Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,Ed Press de l'université de Québec.2004 ,P 06.

⁴ ANDRE Akoun et ANSART Pierre, dictionnaire de sociologie, éd le Robert, paris, 1999, P 102.

1.3 Performance :

D'après Machesnay (1991) : la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché.²

L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance :

* **L'efficacité** : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.

* **L'efficience** : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.

* **L'effectivité** : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu. – Lorino (1997) : est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer là le couple valeur coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément).³

1.4 Performance organisationnelle :

Définition théorique :

L'individu constitue les premières richesses des organisations, et donc le principal facteur de leurs performances. Dans un contexte de concurrence mondiale de plus en plus impitoyable, c'est l'individu qui permet aux organisations de résister, et même de connaître une juste expansion. C'est l'individu doté de compétences, ou plus exactement l'ensemble des composantes individuelles et collectives, qui assure la production des biens et des services caractérisant toute société moderne.⁴

Définition opérationnelle :

La performance organisationnelle représente la capacité d'une entreprise à s'organiser et à se structurer de manière optimale dans l'optique d'améliorer sa performance opérationnelle sur une période donnée.

L'amélioration de cette performance organisationnelle est parfois approchée de manière partielle. Ainsi, certains exprimeront un besoin de reconfiguration de leur structure

¹ CHRISTEL Morel Journal I, **droit général**, 4^{ème} édition Gualino, Paris, 2010, P.354.

² Michel MACHESNAY Michel, **Economie d'entreprise**, Ed Eyrolles, 1991, P38.

³ PIERRE LORINO, **Méthodes et pratiques de la performance (le guide du pilotage)**, Ed de l'organisation, 1997, P 51.

⁴ BERNARD Gonclouff, **L'individu et les performances organisationnelles**, Ed l'harmattan, Paris, 2000, P 5.

organisationnelle, tandis que d'autres tendront à se focaliser sur l'optimisation de leurs processus opérationnels, ou encore la refonte de leur système d'information.¹

1.5 La performance individuelle :

Définition théorique :

Campbell propose de définir la performance individuelle au travail comme un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinent pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en terme de niveau de compétences et de contribution aux objectifs.²

Définition opérationnelle :

Est la capacité d'un individu a atteindre un résultat par rapport à des objectifs fixés.

La performance individuelle au travail se caractérise par un ensemble de comportements attendus et valorisés par une organisation à un moment donné et dans un contexte donné. Ces comportements relèvent de compétences individuelles dans une relation d'échange entre l'individu et son organisation.

Campbell affirme que la « performance est ce que l'organisation recrute un individu pour faire et le faire bien ». Il définit la performance comme les actions ou les comportements sous le contrôle de l'individu, qui contribuent aux objectifs de l'organisation, et qui peuvent être mesurés en fonction du niveau de la compétence de l'individu. Ainsi, « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes comportementaux discrets qu'un individu effectue sur une période de temps donnée ».³

¹<https://www.advaloris.ch/nos-services/intelligence-organisationnelle/amelioration-de-performance-operationnelle-organisationnelle-dune-entreprise#>: consulté le 16-05-2022 à 13 :56.

²<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/374758.pdf> consulté le 24/05/2022 à 22h03.

³<https://javelo.io/fr/blog/comment-se-preparer-a-votre-prochaine-evaluation-de-performance-premiere-etape-la-preparation-en-amont/> consulté le 16/05/2022 à 14 :47.

1.6 La performance groupale ou collective

Définition théorique :

Au niveau de collectif ou de groupe, la performance est évaluée à un niveau semi collectif, le groupe d'une dizaine de salariés auquel est assignée une mission spécifique.

L'intérêt est de valoriser à la fois la solidarité de l'équipe pour développer ses résultats et de visibilité que chacun de ses membres aura de son apport au résultat collectif. ¹

Définition opérationnelle :

La performance d'équipe que nous tenterons de définir apparaît alors comme une alchimie complexe et fragile qui ne peut se résumer à l'addition des seules performances individuelles. Elle désigne aussi bien le résultat, les actions, les processus et les moyens, serait alors la capacité de l'organisation à organiser l'ensemble de ces éléments pour parvenir à atteindre les résultats attendus. ²

1.7 Relation professionnelle :

Définition théorique :

Les relations professionnelles désignent ce que on l'appelle en anglais « industrial relation ».

Un système de relation professionnelles désigne ensemble cohérent de traits qui caractérisent une tradition nationale. On caractérise les systèmes de relation professionnelle par le degré de centralisation. ³

Définition opérationnelle :

Liées à l'institutionnalisation des conflits entre salariat et patronat. Renvoient à la constitution et au fonctionnement des différentes règles organisant les rapports entre syndicats employeurs et pouvoirs publics. ⁴

¹ CHRISTINE Delay, et FABIEN Siguier, **piloter les performances RH**, Ed liaison, paris, 2003, P 173.

²https://mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/MEMOIRE_MBA_RH13_performance_des_equipes_role_de_la_fonction_RH_102016.pdf consulté le 23/05/2022 à 17H23.

³ FREDERIC Lebaron. Op.cit ,P 102.

⁴GILLES Ferréol et AL .**Dictionnaire de sociologie**. 3^{ème} éd . Ed Armond Collin.Paris.2009, P 179.

2 La méthode et les techniques utilisées :

2.1 La méthode :

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

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

« Ce n'est pas l'objet qui fait la science mais la méthode.»³

La méthode et les techniques dans notre recherche ont été choisie afin de récolter un ensemble d'information qui peuvent nous mener à un certain objectifs de notre étude et à savoir les résultats afin de pouvoir faire une vérification sur nos hypothèse formuler. Et aussi pour mener notre engagement sur le terrain nous avons planifié de déterminer le point essentiel qui concerne notre étude de bien vouloir choisir la méthode qui va permettre de collecter plus de donnée.

« La méthode étant définie ici comme l'ensemble des procédures des démarches précise adopté pour en arriver à un résultat. En science, la méthode est primordial et les procédés utilisées lors d'une recherche déterminent les résultats.»⁴

Et aussi « la validité d'une recherche scientifique, dépend dans une large mesure de la méthode utilisée et de la façon dont elle est utilisée. »⁵

Donc dans notre étude sur l'effet des conflits sur la performance organisationnelle des salariés de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB). On est orienté d'envisager pour la méthode qualitative car la réalité du terrain étudié en raison de notre population d'étude le but est de savoir comment les conflits influence sur la performance des salariées.

¹MATHIEU Gudere. Méthodologie de la recherche (guide de jeune chercheur en lettres, lagues, sciences humaines et sociales).Ed Ellipes.paris.2004,P 4.

² MADELAINE Grawitz. Méthode des sciences sociales.11^{eme} éd DALLOZ. Paris.2001, P 374.

³ Madleine Grawitz.Op.Cit, P 374

⁴ MAURICE Angers. Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines.ed Casbah, Algérie, P 09.

⁵ IBID. P 09.

2.2 Les techniques utilisées :

Toute recherche scientifique a une technique pour la réalisation et atteindre un but pour la vérification des hypothèses et de répondre aux questions pour avoir a certain résultat pour notre recherche.

2.2.1 La pré enquête :

La pré-enquête est une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider a constituer une problématique plus précise et surtout a construire les hypothèses qui soit valides, fiable, renseigner, argumenter, et justifiées. De même la pré-enquête permet de fixer en meilleur connaissance de cause, les objectifs précis, aussi bien finaux que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ces hypothèses.

Très souvent aussi, on a recours à la pré-enquête pour effectuer le choix d'instrument et le mode de construction de celui-ci. Il existe plusieurs types de pré-enquête qui sont généralement combinées sous forme d'étapes successive dans la même pré-enquête ¹

Donc elle représente la première étape qui nous à permet de faire le premier contact sur le terrain de recherche et surtout de savoir comment certains conditions et règlement qui fonctionne au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia. Et grâce aux nombreux entretiens qu'on a pu récolter et rassembler les informations souhaitée dans le but de préciser notre échantillon de recherche.

2.2.2 L'observation :

« Le cadre d'observation est un instrument de prise de note des phénomènes qui apparaissent pertinents au problème de recherche. Il s'agit d'établir un système de prise de notes se basant sur la ou les hypothèses ou les objectifs qui ont été formulés et dont les termes ont été opérationnalisés. »²

« Observé c'est reconnaître on identifie la personne ou la chose comme connue ou pas encore connue. Enfin observer ' c'est mesuré ou, plus largement, évaluer la personne ou la chose. »³.

Afin de compléter et d'enrichir la collecte de données nous avons procéder a cette technique d'observation non participante celle ci qui nous a permis d'avoir un lien direct et d'approfondir nos connaissance sur le fonctionnement de l'entreprise surtout de découvrir la

¹ OMAR Aktouf, Méthodologie des sciences sociale et approche qualitative des organisations, édition presse université du Québec, 1987, P102.

² MADELEINE Grawitz. Op-Cit, P 174.

³IBID. P05.

répartition des tâches différentes et de se rapprocher beaucoup plus sur la notion des conflits au travail car on ne peut pas observer un conflit dans l'œil nu mais à partir des données qu'on va recueillir à l'aide de la technique de l'entretien elle nous permettra de se rapprocher encore plus .

2.2.3 L'entretien :

« L'entretien comme technique d'enquête est né de la nécessité d'établir un rapport suffisamment égalitaire entre l'enquêteur et l'enquêté pour que ce dernier ne se sente pas, comme dans un interrogatoire, contraint de donner des informations.

L'entretien qui modifie les rapports entre interviewer et interviewé modifie aussi la nature de l'information produite. D'une information qui constituait une réponse ponctuelle à une question directe de l'enquêteur. On est passé à une réponse discours obtenue par des interventions indirectes de l'enquêté ».¹

On a utilisé cette technique d'enquête d'entretien afin d'avoir un lien direct et de recueillir plusieurs informations car c'est le moyen de communication essentiel entre l'enquêteur et l'enquêté, elle nous a permis d'interroger d'une façon directe et également de recueillir des témoignages à la fois détaillés et individualisés et décrivant ainsi en profondeur les pratiques, et outils mis en œuvre dans ce qui affecte la performance des équipes de travail.

3 L'échantillonnage

3.1 La population d'étude :

L'entreprise portuaire de Bejaia compte environ 1449 salariés répartis en trois catégories socioprofessionnelles :

197 cadres, 214 maîtrises, 1035 exécutions.

3.2 L'échantillon d'étude :

Notre échantillon est pris de l'ensemble des salariés de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB), on a sélectionné 10 éléments pour l'interview, et on a touché à toutes les catégories socioprofessionnelles.

¹ALEIN Blanchet et ANNE Gotman. L'enquête et ses méthodes l'entretien . 2eme édition refondue. Edition Armond collin.2007, P07.

3.3 La méthode d'échantillonnage :

Notre échantillon est basé sur les lois du hasard ou chaque élément de notre population d'étude soit incluse dans l'échantillon on veut dire par la que chaque personne a la chance d'être sélectionner afin de compléter notre étude. On à opté pour l'échantillon non probabiliste de type accidentelle.

« C'est la technique la plus simple mais aussi celle qui risque d'être la plus biaisée par plusieurs facteurs. Un échantillon « accidentel » se compose simplement de l'élément rencontré au hasard ». ¹

Pour l'analyse qui porte sur l'effet du conflit sur la performance organisationnelle de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) on a prélevé au hasard a l'intérieure de chaque strate afin de généraliser les résultats.

4 Les études antérieures

Plusieurs études ont été faites pour connaitre comment les relations au travaille sont affecter par le phénomène du conflit organisationnel qui porte une grande importance dans la sociologie des organisations et de travail parmi ses études on peut citer :

4.1 Première étude :

Rahali Amina Souad qui a représenté une thèse de magister en mangement des ressources humaines à l'université de Tlemcen en 2009.

Son modeste travail a été sous le thème sur « **Les relations de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise** ». **Cas de l'entreprise Algérienne EPE SOITEX Tlemcen** ».

Son étude était basée sur 58 travailleur dans plusieurs groupes répartir pour chaque atelier. Alors son travail à commencer par une question centrale qui été comme suit : Comment parvenir à une gestion efficace des conflits au sein d'une organisation ?

Et ses sous questions sont :

- Pourquoi les conflits naissent-ils ? Où apparaissent-ils ? Qui peuvent être les protagonistes? Quel leur but ? Quelles répercussions ont-ils sur le cours normal de la vie

¹FRANCOIS Dépélteau. La démarche d'une recherche en sciences humaines de la question de départ à la communication des résultats. Edition De Boeck. Canada. 2000. P 224.

des entreprises ? Quelles solutions peut-on envisager pour les résoudre ? Comment mettre en œuvre la négociation pour résoudre les conflits au sein d'une équipe ?

Deux hypothèses ont été faites dans sa recherche qui se présente comme suit :

Hypothèse 01 :- Les conflits font partie intégrante des relations de travail.

Hypothèse 02 :- Les conflits génèrent aussi des effets positifs sur l'entreprise.

Le résultat de son étude :

Cette étude nous présente comment le conflit organisationnel influence sur le climat de l'entreprise et sur les relations des salariés.

Ainsi que le conflit est représenté comme un phénomène qui ne peut pas être évité dans toute organisation mais il ne faut pas y avoir des conséquences terribles. Comme il peut avoir des effets négatifs peuvent être résultants à des effets positifs, la gestion efficace est celle de la communication entre les groupes comme on peut intervenir à sa résolution.

Au cours de son enquête elle a opté pour le questionnaire, il a été distribué pour 58 travailleurs qui sont divisés en des groupes de 6 à 10 travailleurs selon chaque atelier le taux de satisfaction des ouvriers en ce qui concerne notamment :

- Le climat social de l'entreprise.
- Ses relations avec les différents partenaires sociaux (les chefs hiérarchiques, les collègues, le syndicat et ses membres).
- Le climat social de l'entreprise n'est pas sain, car elle a remarqué un certain nombre de conflits individuels et collectifs, qui ont dégénéré par la suite en absentéisme, arrêt de travail et quelques fois en grève.
- Le manager doit être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur, il doit toujours pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe lors des pauses par exemple, afin de donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuelles incompréhensions et les petites tensions.

Alors pour cette dernière la solution c'est de résoudre tout problème causé au sein de l'entreprise et d'essayer d'apaiser le milieu de travail. ¹

4.2 Deuxième étude :

Nacer kasmi qui a présenté une thèse de doctorat faculté des sciences sociales à l'université d'Alger en 2004 /2005.

Son thème est basé sur :

« Le conflit organisationnel et efficacité de la gestion administratives étude de cas des communes locales dans la wilaya d'Alger. »

Son étude est basée sur 96 employés répondants au questionnaire qui sont répartis en trois (3) institutions il a choisi l'échantillon au hasard ou l'échantillon à l'endroit, le taux de réponse dans le cercle de Hussein Dey a atteint 57 répondants, et 49 répondants dans la commune de Pont Constantin.

Il a commencé son travail par une question centrale qui comme suite :

Quels sont les facteurs de conflits au sein de l'organisation ?

Et les sous questions :

Comment le conflit affecte-t-il l'efficacité de la gestion de cette organisation ? Quelles sont les collectivités locales pour wilaya d'Alger ?

Trois hypothèses ont été faites dans sa recherche qui se présente comme suit :

Hypothèse 01 : certains comportements formels et informels contribuent à provoquer les conflits au sein de l'organisation qui affectent l'efficacité de la gestion.

Hypothèse 02 : plus la direction est loin d'être à l'écoute des salariés et de les impliquer dans la prise des décisions et en tirer profit conduisent à provoquer des conflits.

Hypothèse 03 : plus les caractéristiques personnelles et sociales des salariés sont homogènes plus le conflit est faible et la coopération organisationnelle a augmenté.

Les résultats de son étude :

¹RAHALI Amina Souad .**Les relations de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise** .Thèse de magistère en management des ressources Sous la direction du :Professeur BENDIABDALLAH. Ahumaines . Université de Telemcen. 2009.

Son étude représente la réalité du conflit dans plusieurs communautés locale et sa relation avec les différents facteurs actifs au sein de l'organisation, tels que l'efficacité et la coopération en mettant l'accent sur le point de vue des répondants sur ses éléments organisationnelle.

Il a citer que l'étude des phénomènes organisationnelles est l'un des sujets complexe de la sociologie des organisations dues à la multiplicité des causes d'un même phénomène et à la multiplicité des approches théoriques qui l'expliquent, et chacun comment la considère.

Il ya ceux qui la considère comme :

- Système coopératifs qui cherche constamment l'équilibre.
- Modèles conflictuels dans une relation dialectique continue qui cherche toujours un changement continue et rejette.
- Des systèmes ouverts qui interagissent positivement avec l'environnement.

Les principaux problèmes résultants à certains facteurs :

- Instructions contradictoires et compétences qui se chevauchent.
- Le problème de la faiblesse des relations humaines et de l'éthique dans mes relations avec les fonctionnaires et les collègues sur un même pied d'égalité.
- Les pressions de travail, y compris le contrôle et le calendrier du travail.
- Incapacité à concilier les besoins organisationnels avec les responsabilités sociales.
- Manque de justice dans la division de travail et dans les incitations et autres.¹

5 Les obstacles de la recherche :

Durant la réalisation de notre étude on a eu certaine difficulté qui nous a empêcher d'avancer et accomplir notre travail et ces obstacles sont :

- Manque de temps pour élaborer notre enquête.
- Le refus de certains salariés de répondre a certain question lors de l'enquête car a chaque fois lors de l'entretien on arrivant a certain question il y'avait des personne qui ne voulais pas répondre certes on était dans l'obligation de le retiré et ne pas le considéré.

¹NACER Kasmi. **Le conflit organisationnel et efficacité de la gestion administratives étude de cas des communale local dans la wilaya d'Alger.** Thèse de doctorat en sociologie des organisations et de travail sous direction de Mostafa Boutfenouchet .université d'Alger.2005.

- Le non compréhension de certains salariés à la question formulée on était dans l'obligation de traduire en deux langues soit en Arabe ou en Kabyle tandis que les questions étaient simple a comprendre, afin de transmettre l'information et de leur facilité la compréhension.
- La difficulté de trouver certain salaries a répondre a notre question d'entretien.

Chapitre II

Cadre théorique

Le conflit au travail

1. Définition du conflit au travail

Le conflit est une réalité sociale inéluctable. Dès qu'il y a interaction entre deux personnes ou entités sociales – groupes, organisations ou nations –, les possibilités de conflit émergent. Dans l'organisation, les différents niveaux d'interaction donnent lieu à des conflits interpersonnels, intragroupes, intergroupes et, bien sûr, organisationnels.

Tout conflit implique des activités, des intérêts ou des besoins incompatibles. Sur le plan interpersonnel, le comportement de l'une des personnes est interprété

Par l'autre comme une interférence avec ses buts ou comme une atteinte à ses droits.

Les conflits interpersonnels dans le milieu du travail renvoient d'abord à la zone des interactions conflictuelles entre individus. Toutefois, il peut arriver qu'un conflit interpersonnel émerge entre deux clans ; dans ce cas, le conflit se joue principalement entre les leaders des deux groupes. Il en va de même dans le cas des conflits opposant une personne en autorité à son équipe ; dans cette situation, le groupe est fortement influencé par le leader informel.¹

Le conflit selon Touraine : « Il ne peut y avoir de conflit là où il n'y a pas de rapports sociaux. [...] Rapport d'opposition entre des acteurs sociaux qui participent au même ensemble (système d'action historique, institution ou organisation), le conflit permettrait au sociologue de retrouver les orientations et les combats à travers les hommes produisant leur société ».²

2. Historique du conflit au travail

Les origines des conflits sont très nombreuses. Nous présentons celles qui apparaissent le plus souvent dans les organisations.

Certaines origines sont internes au fonctionnement intellectuel de l'individu, d'autres naissent du fait même des relations interpersonnelles et des enjeux de pouvoir, d'autre encore relèvent de problèmes organisationnels. En tout état de cause, un conflit naît souvent à cause de la négligence ou de la passivité des acteurs. Ne rien faire, c'est-à-dire contrôler insuffisamment les comportements ou négliger les modes d'ajustement mutuel, c'est laisser la porte ouverte aux frustrations et insatisfactions qui ne manqueront pas de générer des discordes.³

Dans une organisation, les conflits naissent le plus souvent d'un fossé creusé insidieusement entre l'organigramme et le sociogramme, autrement dit entre les structures formelles et

¹SOLANGE Cormier. **Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail**. Presse de l'université de Québec. 2004, P 06.

² ANDRE Akoun et autres, **Le robert / seuil (Dictionnaire de sociologie)**. Edition MAME, Paris, 1999, P 102.

³ RICHARD Brear et autres, **Gestion des conflits**, Edition Liaisons, Paris, 2000, PP 19 et 20.

l'organisation (statut, poste, fonction, rôles, prérogatives...) et les structures informelles, qui décrivent les liens d'interdépendance effectifs entre les acteurs (échanges d'information, habitudes de travail, rythme, jeux de pouvoir et d'influence, contrôle d'information pertinentes....). Si l'écart entre les deux est important, les risques de conflits augmentent parce que les acteurs agissent et communiquent principalement de façon informelle, non prévue et par conséquent non prévisible. Cet écart est inévitable, parce que les acteurs sont des hommes et des femmes qui agissent avec leur affectivité, leur histoire personnelle, leurs habitudes de travail. Ils s'adaptent aux fluctuations de l'environnement et adoptent des comportements nouveaux, créent des réseaux relationnels et fonctionnels dans l'entreprise.

Mais quand les acteurs en prennent trop à leur aise, c'est-à-dire créent des zones de pouvoir parallèle et des procédures personnelles partiales, arbitraires, cet écart devient une brèche dangereuse. Il crée des tensions innombrables. Il arrive même que dans certaine structure, les individus agissent plus par habitude acquise que par respect du cadre formel. Il s'ensuit une confusion des pouvoirs et un flou dans les champs de compétence : on ne sait plus à qui s'adresser pour s'informer ou pour prendre une décision.

Il est à noter, à cet égard, que les réseaux informels de structures formelles, parce que celles-ci ne pourront jamais déterminer complètement les relations et les enjeux de pouvoir d'acteurs relativement autonomes. Même lorsque ces structures s'avèrent d'une rigidité externe, les Individus chercheront toujours à délimité leur territoires, notamment en s'opposant au autres.¹

¹ RICHARD Breard, et autres, Op.cit, PP 19, 20.

3. Les différentes formes du conflit

Il existe plusieurs formes du conflit dont on peut citer :

3.1. Première forme

3.1.1. Le conflit réaliste :

C'est un moyen comme un autre d'atteindre les buts que l'on se fixe. Si un individu ou un groupe peut satisfaire ses revendications ou ses intérêts par un autre moyen que la négociation, l'arbitrage, la médiation, le compromis il le fera d'autant plus volontiers qu'il craint les conséquences négatives de certains conflits.¹

3.1.2. Le conflit irréaliste :

C'est la libération d'une tension qui se manifeste au cours d'une lutte explosive, par divers comportement 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 réalistes qui, au premier regard, n'ont pas le lien direct avec l'objet d conflit. Une sorte d'escalade affective d'invective plus au moins respectueuse prend une proposition exagérée par rapport aux enjeux avoués. Ces sentiments pour la plupart négatifs, sont le plus souvent hérités de situation antérieure désagréable dans lesquelles les individus qui essuyé des humiliations, de affronts, des vexations ou des exactions de toute sortes. Ils jugent qu'ils ont été lésés, à juste titre ou non, et le conflit même s'il paraît justifié, peut se colorer de sentiments et de ressentiments qui peuvent nuire à la clarté des débats. Autrement dit, ces éléments irréalistes résultent de conflits antérieurs qui n'ont pu être résolus au paravent et qui sont mobilisés, par conversion dans le conflit actuel.²

3.1.3. Le conflit larvé :

Il arrive que vous perceviez dans votre service ou votre équipe un malaise constant manifesté par des passages à l'acte, des absences répétées pour maladie ou autres raisons, des retards dans les délais d'exécution des consignes ou instructions. Ces conflits larvés sont les pires pour l'ambiance de travail et pour le rendement. Ils absorbent beaucoup d'énergie chez les responsables et leurs subordonnés. Ceux-ci ne parlent pas, ne posent pas les vraies questions parce qu'ils craignent de blesser autrui, de rompre un semblant d'harmonie ou d'entente. Ils gardent leurs masques de bienséance. Ils ne se sentent pas sécurisés par leurs hiérarchies.

¹RICHARD Breard et autres, Op.cit, P 24.

²IBID.P 24.

C'est une position d'attente difficile, parce que personne ne sait par quel bout prendre le problème.

A ce stade, les problèmes et les différents sont patents, incontestables. Ils sont connus de tout le service ou de toute l'équipe. Ils sont alimentés par des oppositions de points de vue ou d'intérêts entre deux personnes. Mais, comme les protagonistes ne sont pas manifestés clairement, ils sont mal identifiés. Là on n'ose pas encore parler de conflit, pour la bonne raison qu'il n'a pas encore éclaté.

Un conflit larvé peut aussi se manifester par une forme de contestation. Par exemple : une équipe de travail a établi depuis long temps des normes de performances inférieurs à celles demandés par sa direction. Cette forme de contestation est très fréquente dans les entreprises ou il ya un faussé creusé entre les équipes et la direction à cause d'un conflit en communication.¹

3.2. Seconde forme :

3.2.1. Le conflit ouvert :

Lorsque les individus ou les groupes décident d'entrer en conflit ouvert, ils savent qu'ils s'engagent dans un processus stressant et parfois très long. Ce n'est pas tant la perspective de la lutte future qui est stressante, c'est souvent le sentiment que l'on est dans une position d'infériorité, et que les chances de vaincre sont faible. 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 : les protagonistes sont identifiés et ils ont chacun de bonnes raisons d'être mécontents du comportement de l'autre. Il est difficile à un observateur extérieur de démêler le vrai du faux, tant les deux parties affirment détenir la vérité. Elles sont d'ailleurs complètement convaincues de leur bonne foi et de leur juste cause. Les positions des uns et des autres durcissent. Ils cherchent des alliés que s'ils ne gardent pas eux-mêmes une bonne distance, se laissent totalement influencer et subjugué. Il en résulte alors une guerre de clans qui ne vaut pas mieux.²

¹RICHARD Breard autres, Op.cit, P.25.

²IBID, P 25.

4. Les composantes du conflit :

La communication se joue à deux niveaux simultanément : la relation et le contenu. D'une part, le contenu explicite du message transmet des informations sur des faits, des opinions, des pensées, des sentiments ; d'autre part, ce message donne en même temps des indices sur l'état affectif, les motivations, les intentions et les visées de la personne qui émet le message et sur la relation entre les deux partenaires. Ce deuxième niveau de signification passe souvent par la communication non verbale.

4.1.L'objet du conflit :

Dans le milieu de travail, l'objet du conflit interpersonnel concerne la tâche elle-même ou le processus selon lequel la tâche est réalisée. Toutes les idées ou les opinions relatives à la tâche peuvent être objets de conflit. Par ailleurs, la manière dont la tâche doit être accomplie peut aussi devenir conflictuelle ; c'est ce que Jehnappelle les conflits de processus. Les conflits de processus dégènèrent plus facilement en conflits personnalisés que les conflits davantage centrés sur la tâche elle-même ; en effet, les conflits liés aux processus touchent plus directement les habiletés et les styles personnels de communication ainsi que les relations de pouvoir. Les questions suivantes témoignent de cet aspect des conflits :

Comment doit-on procéder ? Qui est responsable de quoi ? Qu'est-ce qui doit être délégué et à qui ? Comment s'exerce le contrôle ? À qui doit-on rendre des comptes ? À quelle fréquence ? Les réponses à ces questions concernent donc plus directement les identités au travail des collaborateurs.

Qu'il s'agisse du contenu de la tâche elle-même ou du processus nécessaire à son accomplissement, cette composante est l'objet officiel de la mécontente ou de nombreux accrochages : absences, retards, établissement des priorités, performance, méthodes de travail, partage des tâches, degré d'autonomie, responsabilités, etc.

Les discussions portant sur les valeurs ou l'idéologie risquent souvent de se transformer en conflit. En effet, les valeurs et l'idéologie constituent une part importante de l'identité personnelle. Dès lors, contester ou rejeter les valeurs de quelqu'un risque de mettre en cause son identité et, par conséquent, contribue à fragiliser la relation avec cette personne. C'est pourquoi les conflits interpersonnels semblent plus nombreux dans les secteurs d'activité où des idéologies fortes sous tendent les interventions, comme ceux de l'éducation et de la santé.¹

¹ SOLANGE Cormier. Op.cit., PP 9, 10.

4.2. Le pouvoir :

Le pouvoir donne lieu à des réactions mitigées ; il séduit et il effraie tout à la fois. Le pouvoir est souvent associé à l'idée de force, de contrôle, d'intimidation et de manipulation. Vu sous cet angle, il provoque souvent des réactions négatives.

Cependant, on peut envisager le pouvoir dans une autre perspective: celle de l'autonomie. Dans cette optique, le pouvoir correspond à la prise en charge de sa vie de façon responsable, autonome et lucide. À cette fin, le pouvoir se définit comme l'habileté à obtenir ce que l'on veut dans l'environnement, compte tenu de ce qui est disponible.

Sous cet angle, le pouvoir est vu comme une disposition personnelle impliquant que chaque personne est entièrement responsable de l'atteinte de ses objectifs. Le pouvoir, alors, n'apparaît pas comme une fin en soi, mais comme un processus conduisant à l'obtention de résultats valorisés. Par conséquent, la première étape sur la route du pouvoir personnel consiste à savoir précisément ce que l'on veut. Un deuxième élément du pouvoir personnel implique que l'exercice efficace du pouvoir n'est possible que si l'on possède une connaissance juste de l'environnement. Personne n'a le pouvoir de transformer la réalité du moment, pas plus que celui de changer les autres.

Un exemple : de conflit qu'on trouve assez fréquemment est celui de l'employé ayant plusieurs années d'ancienneté dans l'organisation, qui entre en conflit avec un nouveau gestionnaire plus jeune et venu de l'extérieur. Le potentiel conflictuel d'une telle situation s'accroît si l'employé est un homme qui relève d'une gestionnaire.

Le pouvoir se trouve également au cœur de la vie organisationnelle, ce qui amène Morgan (1989) à élaborer l'une de ses métaphores de l'organisation en l'envisageant sous l'angle d'un système politique.

Cependant, cette dimension politique de la vie organisationnelle, régulièrement évoquée dans les échanges privés, est souvent passée sous silence dans les rencontres plus formelles.

Quand il s'agit de conflit, le pouvoir est fondamental car les attributions de pouvoir sont au cœur de toute compréhension du conflit. Les conflits sont un produit dérivé du pouvoir et des privilèges qui y sont associés. À la limite, on pourrait voir tout conflit comme une lutte de pouvoir s'inscrivant dans un contexte social plus large de répartition des ressources, des privilèges et des droits.

Les personnes en conflit, en plus des manœuvres politiques habituelles, se livrent une guerre des vérités. À la limite, tout conflit implique une bataille pour décider quelle vision de la réalité est la meilleure, la vraie.¹

4.3.L'émotion :

Les dimensions affectives, émotionnelles et irrationnelles sont toujours présentes, à divers degrés, dans les conflits interpersonnels. Dès lors, il arrive que l'objet du conflit, bien que réel, ne soit que le symptôme d'un fort conflit émotif. Dans le langage courant, on parle, à tort d'ailleurs, de conflit de personnalité. À tort, puisque les personnalités différentes ou opposées peuvent donner lieu aussi bien à l'attraction réciproque qu'à l'antipathie. Il arrive, assez souvent, que d'anciens bons amis soient, à présent, des ennemis irréductibles. Par ailleurs, quand deux personnes sont incapables de régler le différend qui les oppose, elles deviennent hostiles à tout ce que fait l'autre, ce qui les amène à croire que c'est sa personnalité qui est insupportable.

Les conflits qui sont en rapport avec l'identité personnelle ou collective, l'image de soi, l'estime de soi, le système de valeurs et l'idéologie, sont aussi très chargés d'émotion Bodtker, Jameson, et Galtung,. Les comportements perçus comme une atteinte à l'identité professionnelle engendrent des réactions très intenses.

De plus, se retrouver en situation de conflit est, en soi, anxiogène. Cette anxiété est reliée aux peurs inconscientes d'être envahi et détruit par l'agressivité de l'autre ou d'être soi-même tellement en colère et agressives qu'on pourrait détruire l'autre.

Deux réactions affectives, particulièrement présentes dans une interaction conflictuelle, servent à nourrir le processus d'escalade : la colère et le mépris. Souvent confondues, ces deux réactions affectives sont pourtant très différentes : le mépris est une émotion froide, un sentiment par lequel l'individu assume et démontre sa supériorité sur l'autre ; la colère est une émotion chaude plus souvent associée à la peine de ne pas avoir été traité comme on estimait devoir l'être.

L'importance relative de chacune de ces trois composantes, à savoir l'objet du conflit, le pouvoir et l'émotion, permet de distinguer deux types de conflits : le conflit cognitif et le conflit relationnel.²

¹SOLANGE Cormier. Op.cit, P 12.

²IBDID. P 14.

5. Les types du conflit :

Tout d'abord les conflits sont dus à la concurrence pour des ressources rares qui regroupent tous les conflits pouvant avoir lieu entre groupes d'intérêt différents. La deuxième catégorie définie est celle des conflits pour le contrôle qui ont lieu entre les groupes différenciés verticalement (supérieurs hiérarchiques vs subordonnés) et qui regroupent les conflits liés aux règles, aux procédures organisationnelles et au leadership. Enfin, il y a les conflits dans les relations latérales qui ont lieu entre des travailleurs d'unités différentes et qui regroupent tous les conflits liés à la coordination du travail et à l'intégration des tâches et donc nous allons faire la présentation de chaque type de Conflits dans cette présente recherche :

5.1. Les conflits intra personnels :

Le conflit intra personnel résulte de l'existence, chez un individu de motivations, de conceptions, de désirs, de sentiments ou d'exigences contradictoires entre-elle. Ce type de conflit suppose, que l'individu fait face à une certaine incompatibilité des buts ou à une dissonance cognitive qui le trouble ; on trouve ce cas lorsque par exemple une personne doit choisir à l'intérieur d'une organisation, entre un poste de cadre qui élèvera sa position hiérarchique mais sans pouvoir, sans amélioration de salaire et les tâches présentent un intérêt moindre chez lui, et un autre poste de technicien dont les tâches sont intéressantes.

5.2. Les conflits inter personnel :

Ce type de conflit apparaît lorsque deux personnes se trouvent en mésentente, face aux buts à poursuivre, des valeurs, des attitudes ou des comportements à adopter. Les conflits inter personnels désignent les oppositions qui concernent plusieurs individus. Les conflits interpersonnels opposent deux personnes sont d'ailleurs les plus fréquents. Ils traduisent un défaut de concordance entre des visions personnelles de la réalité et sont souvent renforcés par le fait que les protagonistes ont une approche unilatérale de leur relation et comptent sur leur position. Dans un conflit inter personnel, nous avons souvent tendance à imputer le problème à la mauvaise volonté de l'autre et à fonctionner selon le modèle du lui et moi.

Il existe deux types de conflit inter personnels :

5.2.1. Les conflits hiérarchiques :

Pression constante des « petits chefs », abus de pouvoir, dévalorisation systématique, dénigrement sous cape, brimades, tentatives de manipulation, harcèlement et persécutions publiques sont le lot quotidien de bon nombre d'organisations. Ces attitudes conflictuelles provoquent une perte de temps et d'énergie ainsi qu'une dégradation du climat sociale. Qui conduit à la démobilisation des personnes, à des souffrances psychique, pyramidal et descendant fréquemment à l'origine de ces maux. La régulation du conflit par une prise en compte réaliste du contexte des rapports de force, des enjeux d'influence, de la stratégie de l'organisation, de l'expertise des individus, des systèmes de règle. Elle est en général, complexe et révélatrice de la santé relationnelle de l'entreprise. Une issue peut parfois être trouvée par l'action collective ou par l'intervention d'un tiers, neutre et impartial, qui jouera le rôle de médiateur.

5.2.2. Les conflits intuitifs :

« Je ne peux pas le voir » « je ne peux pas le sentir ».... Ces réflexions illustrent bien les prémisses du conflit intuitif. A priori, le blocage ne repose pas sur des faits objectifs, mais sur des pressentiments. Aucune information rationnelle consciente ne peut être apportée pour expliquer que l'on ne supporte pas une personne, sa démarche, sa façon d'être ou de parler. A la moindre occasion, on est prêt à entrer en conflit avec elle.¹

6. Les conflits constructifs ou destructifs

Constructifs :

Lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits. Ce qui entraîne un climat coopératif lorsqu'il : place les buts du groupe avant les objectifs personnels, il améliore le niveau des évaluations il est source de production d'idées créatives il permet le réexamen des opinions et des buts il permet l'accroissement des prises de risque il augmente la cohérence du groupe.

Destructifs :

Lorsqu'il entraîne un climat compétitif à outrance. On peut voir les conflits comme des mécanismes de régulation, inévitables mais qu'il faut affronter et qui doivent être néanmoins le moins visible pour l'extérieur (comme dans le problème de la qualité).

¹ CHRISTOPHE Carré, sortir des conflits avec les autres, édition éyrolles, Paris, 2004, P 21.

5.1 Les conflits d'autorité et les conflits de pouvoir :

Les conflits d'autorité apparaissent entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'oppose suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre. Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ afin d'éviter ce type de conflit assez souvent observable

5.2 Le conflit Mimétique :

Il s'agit d'un conflit qui naît de l'apprentissage par mimétisme d'un apprenti face à son supérieur qui va apprendre puis dépasser son « maître ». Ainsi, souvent, on va voir naître le conflit entre « le théorique » et « le pratique ». L'apprenti va dépasser celui qui détient le savoir théorique par une activité pratique assidue et maîtrisée.

5.3 Le malentendu :

C'est le plus fréquent des conflits et, heureusement, le plus facile à résoudre. Il résulte toujours d'une erreur d'interprétation. Il est important de noter que le malentendu n'est pas nécessairement réciproque (contrairement aux autres types de conflits). Il arrive souvent qu'une personne se retrouve ainsi en conflit à l'insu de l'autre car l'interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donnait à son action. Il arrive aussi très souvent que le conflit soit réciproque. C'est le cas lorsque les réactions de la première personne à l'attaque qu'elle croit avoir subi provoquent à leur tour des réponses défensives chez l'autre (qui croit alors subir une agression gratuite). Le malentendu trouve toujours sa source dans une incompréhension. La personne interprète l'action de son interlocuteur à travers ses propres craintes. Autrement dit, elle attribue à l'autre des reproches qu'elle se fait déjà, qu'elle croit mériter ou qu'elle craint de subir même si elle ne les croit pas justifiés. Son interprétation est l'expression de sa vulnérabilité. Dans le malentendu, c'est le fait de ne pas connaître le point de vue de l'autre qui nous permet d'attribuer des significations erronées à son comportement. En l'absence d'information claire, nous inventons les détails qui nous manquent : nous imaginons le pire, précisément ce que nous craignons le plus ou ce que nous nous reprochons déjà.¹

¹https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la_gestion_des_conflits_dans_les_organisations.pdf consulté le 20/05/2022 à 23h48.

6 Les points de départ des conflits

6.1 De nature économique :

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

6.2 De nature sociale :

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

6.3 De nature technologique :

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

6.4 De nature psychologique :

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

6.5 Le conflit affectif :

L'affectif est déterminant dans la vie d'une équipe ou d'une entreprise. Il est difficilement maitrisable parce que souterrain, non dit. De fait, c'est un domaine qui engendre par excellence le conflit. Il suffit d'une rivalité entre deux personnes pour qu'un conflit éclate.

L'origine du conflit peut naitre de confrontation au travail, mais aussi en dehors de l'entreprise, à cause de relations de voisinage difficiles, de relations privées stressantes, etc. ces relations sont peu accessibles, mais vous devez en assumer les retombées dans votre quotidien.

La rémunération est une des constantes des situations conflictuelles. La réalité semble se concentrer autour du seul conflit. Hors du lieu de travail, les acteurs continuent à y penser, ils

sont en fait souvent débordés émotionnellement. Ils sont comme envahis. Ce besoin d'expression, de partage du poids de la situation, joue comme une soupape de sécurité pour se libérer de cette position intense.¹

7 Les causes des conflits

- Sur les faits : les faits sont perçus de manière différente parce que les yeux qui observent ces faits ne sont pas les mêmes.
- Sur les causes : les personnes ne donnent pas les mêmes explications d'un phénomène. Chacun interprète les causes par système de référence personnel.
- Sur les objectifs : les parties prenantes ne sont pas d'accord sur les buts à atteindre ; s'accorder sur des objectifs communs n'est pas facile.
- Sur les valeurs : sur le plan moral, politique, idéologique, sur celui des principes, les valeurs divergent, les critères d'évaluation ne sont pas identiques.²

8 Les conséquences du conflit

Les théoriciens du conflit dans l'organisation ne sont pas d'accord sur les conséquences qui peuvent accompagner les conflits, certains pensent qu'ils ont des effets négatifs et d'autres croient qu'ils ont des effets positifs.³

8.1 Les conséquences constructives :

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

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

¹RICHARD Breard et autre, Op.cit, PP 21, 22 .

² PATRICE Stern et autres, **la boîte à outils de la négociation**, Edition Dunod, Paris, 2010, P 4.

³ MARY Jonatch, **théories des organisations**, éd de BOECK université, paris, 2000, P 317.

conséquences négatives telles que la réflexion limitée dans les groupes, l'effet Janis, l'apathie et la stagnation, le conflit est donc un phénomène omniprésent dans les organisations.

9.2. Les conséquences destructrices :

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

En générale, les conflits majeurs provoquent une réduction de la confiance mutuelle, dont chacun des membres de l'organisation abandonnera les objectifs du groupe pour se consacrer à ses objectifs personnels, de plus un conflit non résolu peut entraîner une démotivation des individus, une rupture de lien de confiance et le renforcement de l'hostilité à toute situation conflictuelle future.¹

9 L'impact du conflit

Les impacts peuvent se faire sentir à deux niveaux différents : d'abord sur les personnes en conflit, ensuite sur le travail de l'équipe et sur le climat. Certains auteurs, dont Deutsch et Elangovan relient ce critère à l'importance de la dispute : si l'impact sur le groupe est grave, le conflit est considéré comme étant important ; autrement, il est négligeable.

Sur le plan personnel, l'impact du conflit est étroitement lié à l'intensité de l'implication émotionnelle. Selon Winsdale et Monk, les relations conflictuelles enfreignent ce que les gens estiment être leurs droits : le droit d'être respecté, d'être traité avec considération, d'être informé quand c'est nécessaire, d'être traité avec courtoisie, de s'exprimer, etc. Se trouver au cœur d'un conflit relationnel engendre du stress, invalide le jugement, menace l'estime de soi, affaiblit les réseaux et, d'une manière ou d'une autre, porte atteinte à la qualité de vie au travail. Parfois les répercussions se font sentir dans la vie personnelle. Les conflits non réglés peuvent aussi avoir plusieurs conséquences négatives sur la carrière : réputation altérée, promotion écartée ou possibilités d'avancement diminuées.

En ce qui concerne le deuxième niveau, celui de l'impact du conflit sur d'autres que soi, il faut faire preuve d'une grande prudence.

¹DALAN Shimon et autres, psychologie du travail et comportement organisationnel, 2^{ème} Edition Gaétan Morin, Canada, 2002, P 207.

Ainsi, il est facile de dire que le comportement d'un individu a un impact négatif sur le groupe. Nous avons observé que les gestionnaires se montrent souvent empressés à souligner l'impact négatif sur le groupe du comportement de l'employé avec lequel ils ou elles ont une relation très conflictuelle. Par exemple, un employé considéré « négatif » n'a pas nécessairement un impact négatif sur ses pairs. Il se pourrait même que son « négativisme » serve d'exutoire aux frustrations inévitables des collègues et joue ainsi un rôle positif dans la dynamique globale de l'équipe. Par contre, le gestionnaire, dans son rôle, peut être particulièrement sensible à quiconque met en lumière les côtés sombres de la vie et, par conséquent, de sa gestion.¹

10 La dynamique de l'interaction conflictuelle

Cette étape vise à mettre en évidence la dynamique conflictuelle. Le début et la fin d'un conflit sont, à toutes fins utiles, impossibles à déterminer clairement. La première altercation significative correspond à un incident critique qui éclaire plus la relation conflictuelle qu'elle ne détermine l'origine temporelle du conflit. En effet, le modèle d'interaction conflictuelle s'installe progressivement, de manière insidieuse.

Quand l'un ou l'autre des partenaires décide que, cette fois, c'est trop, que ça ne peut pas continuer comme ça, quand les partenaires se rendent compte qu'ils sont en conflit, le modèle d'interaction a déjà pris forme et chaque nouvelle interaction contribue à le consolider. Dès lors, il faut trouver des moyens de sortir du cercle de l'interaction conflictuelle. Pour ce faire, il faut d'abord « voir » cette interaction, saisir les règles du jeu interactif. Cette activité d'observation d'une interaction se développe avec la pratique. Chacun peut développer cette habileté à reconnaître des modèles d'interaction qui se répètent dans le temps.

Dans tout conflit relationnel se développe un modèle d'interaction circulaire où le comportement de l'autre est, dans une certaine mesure, une réponse à votre propre comportement et vice versa.

Par exemple : si un subordonné évite de confronter son supérieur parce qu'il pense que son supérieur ne répondra pas à ses attentes, le supérieur, parce qu'il ignore les attentes non formulées de son subordonné, n'y répond pas.²

¹ SOLANGE Cormier, Op.cit, PP 51 et 52.

²IBID. P 56.

4. La nécessité des conflits

Depuis toujours l'homme a progressé par le conflit, ce n'est pas le seul moyen de progresser, mais c'est un des premiers. Les guerres ont toujours été des périodes de progrès techniques et social. Elles exigent le meilleur des ingénieurs de la nation. Elles mobilisent les forces du corps social et nécessitent l'organisation de la société la plus efficace possible pour remporter la victoire.

L'activité économique concurrentielle est conflictuelle par essence, c'est indubitablement la plus dynamique, celle qui produit le plus de richesse. Au fond dans une certaine mesure, nous aimons le conflit. La preuve en est que toutes les sociétés organisent des compétitions qui voient s'affronter les meilleurs de chaque discipline. Ces joutes peuvent être pacifiques mais parfois brutales aussi. Ceux qui triomphent dans ces conflits artificiels sont des héros.

Il ne s'agit pas d'ignorer les ravages que peuvent causer les conflits. Il s'agit de reconnaître que des effets positifs peuvent en découler. Ces compétitions, ces formes de relations économiques ont montré leur efficacité pour aider au développement des sociétés. On vient alors nécessairement à souhaiter conserver un potentiel conflictuel mais limiter les dégâts que les conflits peuvent produire et optimiser leurs rapports.¹

¹GARBY Thierry, la gestion des conflits, éd Economica, paris, 2004, P .20.

Chapitre III

La performance organisationnelle

1. Contenance et définition de la performance

Le mot performance puise ses origines dans le latin « performare » et a été emprunté à l'anglais au XV^{ème} siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultats réels. En effet « to perform » signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable. Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures :

- **Les résultats de l'action** : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.
- **Le succès** : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.
- **L'action** : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus.
- **La capacité** : la performance renvoie alors au potentiel.¹

Selon **Chandler (1992)** : la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.²

La performance implique des notions de capacités humaines et de charge de travail. Elle évoque des aptitudes, des attitudes et des connaissances. On y trouve en outre l'idée de réussite dans le travail. Être performant signifie d'abord et avant tout satisfaire aux exigences de son contrat de travail. Il s'agit essentiellement d'un résultat anticipé, individuel ou collectif, dans l'exécution d'une tâche, d'une fonction ou d'un emploi.

En contexte d'entreprise, il est d'usage de privilégier la notion de performance, spécialement dans une perspective d'amélioration continue. La solution réside certes au-delà des mots. Au fond, c'est plutôt une pratique évaluative désuète, et dans une certaine mesure maladroite,

¹ ALFFRED Chandler, **Organisation et performance des entreprises**, Ed de l'organisation, 1992, P 221.

² IBID. P 221.

qu'il faut repenser. Quant aux qualificatifs utilisés, ils sont normalement en relation avec la culture d'entreprise qui le fait naître et se développer.¹

Selon MOTOWIDLO : « la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donné ».²

2. La performance de l'organisation :

La performance de l'organisation ouvre un champ très large qui ne constitue pas le cœur de notre problématique. A ce titre, nous nous sommes volontairement limités à l'étudier au travers des publications de recherche en GRH utilisées pour ce mémoire.

La performance organisationnelle est une notion qui, selon les auteurs, peut correspondre à un périmètre plus ou moins large et être abordée sous des angles différents. On trouve en effet une certaine diversité dans les définitions proposées.

Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez limitent ce concept à la performance productive et commerciale (productivité du travail, qualité des produits et services, ventes et profits tirés des ventes,...), qu'ils distinguent de la performance financière (rentabilité, autonomie financière, structure d'endettement,...) et de la performance boursière (cours de l'action).

D'autres auteurs regroupent ces trois types de performance, et y ajoutent même d'autres dimensions, sous une même terminologie de « Performance Organisationnelle ». Raad considère que c'est un concept multidimensionnel et complexe, ne se limitant pas aux seuls résultats financiers, et dont l'évaluation ne peut se faire que par la mesure de plusieurs résultats organisationnels, externes ou internes.

La vision développée par Morin, Savoie et Beaudin, distingue quatre dimensions de la Performance organisationnelle :

- L'efficacité économique, qui produit la plus-value économique,
- La pérennité de l'organisation, qui produit sa survie,
- Sa légitimité auprès des groupes externes, qui produit l'acceptabilité « politique »,
- Et la valeur des ressources humaines, qui produit la cohésion sociale.³

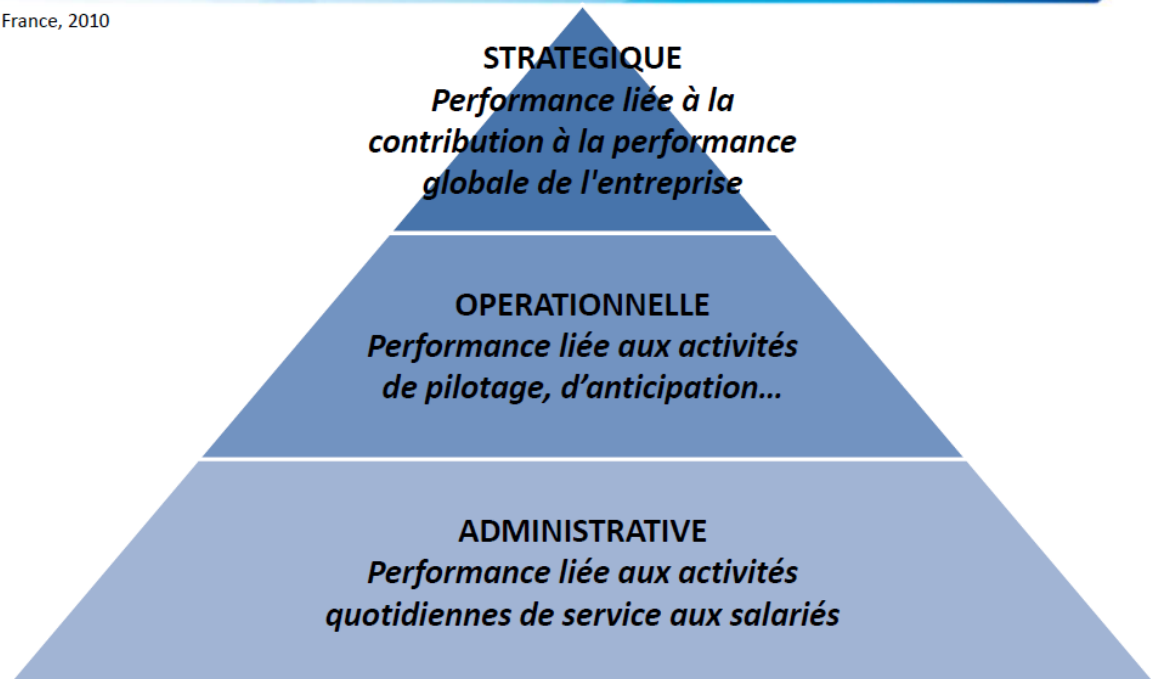
¹ JEAN – Claude Bernatchez, L'appréciation des performances au travail de l'individu à l'équipe, presse de l'université de Québec .2003 , P 08.

² SYLVIE Saintonge et VICTOR Haines, Gestion des performances au travail, éd de Boeck, paris, 2007, P 98.

³ Anne Trépé et autres, L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG, édition université Dauphine , Paris , 2010, P 36.

Une performance mesurée à différents niveaux

France, 2010



¹Source :MARKESS International 2010

Cependant, on peut très facilement, partant des missions de la fonction RH, remonter aux parties prenantes :

- performance administrative activité quotidiennes au service des salariés
- performance opérationnelle tournée tout à la fois vers les activités de pilotage et d'anticipation au service des managers et des « business partner »
- performance stratégique liée à la contribution à la performance globale de l'entreprise pour le compte des DG et des actionnaires²

¹Anne Trépé. Op.cit, P 36.

² IBID, P 36.

3. Typologie de la performance

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu, on peut distinguer trois types de performance.

3.1. La performance sociale :

La notion de performance sociale de l'organisation fait référence aux incidences de la politique sur l'attitude des salariés vis-à-vis de l'organisation qui les emploie.

Elle peut être définie comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien, de façon plus globale, comme le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation. Les deux conceptions sont d'ailleurs complémentaires. Le niveau d'intégration d'un salarié dans l'entreprise constituant l'élément déterminant de satisfaction.

L'appréciation doit donc être conduite sur la base d'enquêtes spécifiques assez délicates à mettre à en œuvre ou par certains nombre d'indicateurs constituant les révélateurs d'un climat social ; indicateurs de tension sociale, absentéisme, turn-over.....etc.

Il est à signaler que la performance sociale est incomplète si elle n'intègre pas le concept de responsabilité sociale de l'entreprise.¹

3.2. La performance humaine :

La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.

Alors qu'à l'ère de l'organisation Taylorienne, on n'exigeait du salarié que sa force de travail, on exige de lui aujourd'hui une implication directe, intellectuelle et psychologique

Dans son travail. Ceci se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation. La performance humaine passe alors par une redéfinition individuelle et collective des règles régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise.

¹ BERNARD Martory, Daniel, gestion des ressources humaines (pilotage social et performance), Ed Dunod, Paris, 2008, P16.

Pour **M. Lebas**, La clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est à- dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé. ¹

3.3.La performance managériale

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale :

- **L'entrepreneurship** : efficacité, efficience, pro activité, utilisation diagnostique des concepts
- **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...

La performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants :

- **L'esprit de conception** : orientation et ouverture d'horizon.
- **L'habilité d'exécution** : application pure et simple.
- **Le doigté d'arrangement** : conciliation et gestion des contradictions²

¹ M.LEBAS, **Performance : Mesure et management (Faire face à un paradoxe)**, Groupe HEC, Paris, 1998, P 62.

² IBID.P 62.

3.4. Performance organisationnelle :

L'individu constitue les premières richesses des organisations, et donc le principal facteur de leur performance. Dans un contexte de concurrence mondiale de plus en plus impitoyable, c'est l'individu qui permet aux organisations de résister, et même de connaître une juste expansion. C'est l'individu doté de compétences, ou plus exactement l'ensemble des composantes individuelles et collectives, qui assure la production des biens et des services caractérisant toute société moderne.¹

Une des façons de qualifier les caractères stratégiques des ressources humaines, consiste à se pencher sur la définition de la performance organisationnelle. En effet, autant les réflexions autour de l'alignement des pratiques ressources humaines (RH) que celle liées à l'impact stratégique des RH occultent celle, non moins cruciale, de la performance organisationnelle, des critères qui permettent de la définir, et cela étant, des partenaires quelle permet de servir.²

Il apparaît clairement que l'axe « apprentissage organisationnelle » est à considérer tout en amont dans l'amélioration de la performance globale.³

Il est non seulement possible mais important d'utiliser un ensemble de mesures de la contribution individuelle pour cerner la performance globale ou collective.

En effet, selon Lynch et Cross, « les mesures fragmentées par dimension de la performance isolées par unité ne permettent pas de voir la contribution particulière en relation avec la performance globale ».⁴

3.5. La performance groupale ou collective :

Au niveau de collectif ou de groupe, la performance est évaluée à un niveau semi collectif, le groupe d'une dizaine de salariés auquel est assignée une mission spécifique.

L'intérêt est de valoriser à la fois la solidarité de l'équipe pour développer ses résultats et de visibilité que chacun de ses membres aura de son apport au résultat collectif.⁵

Mais, on ne crée pas une performance collective de la même manière selon les périodes.

¹ BERNARD Gonclouff, **l'individu et les performances organisationnelles**, Ed l'harmattan, Paris, 2000, P 5.

² EMERY Yves, **renouveler la gestion des ressources humaines**, presse polytechnique et universitaire romandes, Lausanne, 2003, P 45.

³ IBID, P 46.

⁴ PIERRE Voyer, **le tableau de bord de gestion et indicateurs de performance**, 2^{ème} Ed presse de l'université de Québec, P 89.

⁵ CHRISTINE Delay, et Siguier Fabien, **piloter les performances RH**, Ed liaison, Paris, 2003, P 173.

Si certaines pratiques gardent toutes leurs pertinences à travers les âges, d'autres deviennent obsolètes. Or, aujourd'hui dans de nombreuses entreprises, on applique encore les méthodes de l'ère industrie- commerce, il faut développer la performance individuelle pour développer la performance collective. La performance collective a une conséquence individuelle. La priorité d'un manager doit donc être la performance individuelle. Et dans l'ère création- commerce, il faut développer la performance collective pour développer la performance individuelle. La performance individuelle est une conséquence de la performance collective. La priorité de manager doit être donc la performance collective.¹

3.6. La performance individuelle :

Campbell propose de définir la performance individuelle au travail comme un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en terme de niveau de compétences et de contribution aux objectifs.

Selon Jamal 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 ».

Rubina et *al.* ont défini la performance au travail comme étant le résultat de trois facteurs qui agissent ensemble: la compétence, l'effort et la nature des conditions de travail. Les compétences comprennent les connaissances, les capacités et les compétences des employés; l'effort est le degré de motivation que l'employé met en avant pour terminer le travail et la nature des conditions de travail est le degré d'accommodement de ces conditions pour faciliter la performance de l'employé.²

3.6.1. Les déterminants de la performance individuelle au travail :

La littérature sur la performance tend à considérer ce concept comme dynamique et dépendant à la fois de facteurs individuels et environnementaux ou organisationnels.

a) Les déterminants personnels de la performance au travail :

Sur le plan individuel, Campbell distingue entre trois grands déterminants de la

Performance : les connaissances déclaratives, les connaissances et compétences procédurales et la motivation. La connaissance déclarative comprend la connaissance des faits, des

¹ZARA Olivier, le management de l'intelligence collective, 2^{ème} Ed M21, 2008, P 204.

²<https://javelo.io/fr/blog/comment-se-preparer-a-votre-prochaine-evaluation-de-performance-premiere-etape-la-preparation-en-amont/> consulté le 21/05/2022 à 14 :18.

Principes, des buts et du soi. Elle est supposée être fonction des capacités, de la personnalité, des intérêts, de l'éducation, de la formation, de l'expérience et des interactions aptitude traitement d'une personne. Les connaissances et compétences procédurales comprennent les habiletés cognitives et psychomotrices, les habiletés physiques, les compétences en gestion de soi et les compétences interpersonnelles. Les prédicateurs des connaissances et des compétences procédurales sont à nouveau les capacités, la personnalité, les intérêts, l'éducation, la formation, l'expérience et les interactions entre l'aptitude et le traitement, ainsi que la pratique.

b) Les déterminants organisationnels de la performance :

Contrairement aux déterminants individuels, la perspective organisationnelle de la performance renvoie aux facteurs du milieu du travail qui peuvent venir faciliter ou freiner la performance des individus.

Les facteurs qui nuisent aux performances. Dans la théorie des rôles (Kahn et al, 1964), l'ambiguïté des rôles et les conflits de rôles sont conceptualisés comme des facteurs de stress. Ainsi, les contraintes organisationnelles comprennent les facteurs de stress tels que le manque d'informations nécessaires, les problèmes de machines et de fournitures ce qui impacte directement la performance au travail.

La performance individuelle au travail est un construit latent qui ne peut pas être mesuré directement. Ainsi, développer des indicateurs à partir des différentes dimensions susmentionnées pourra être efficace dans la mesure de la performance au travail.¹

4. Les démenions de la performance

Les chercheurs et les théoriciens des organisations représente de différents critères pour mesuré la performance au sein des organisations, et cela selon les différents champs d'études notamment économique, sociale, systémique et politique, et surtout la stratégie choisie de l'entreprise : « les déterminant de la performance sont des indicateurs avancées qui montrent à tous les acteurs de l'entreprise ce qu'il convient de faire pour crée une offre à forte valeur ajoutée. Ils sont donc spécifique à chaque entreprise car ils sont le reflet des caractéristiques propre de la stratégie choisie ».²

¹

https://www.researchgate.net/publication/328007239_LA_PERFORMANCE_INDIVIDUELLE_AU_TRAVAIL_SES_DETERMINANTS_ET_SA_MESURE_INDIVIDUAL_JOB_PERFORMANCE_ITS_DETERMINANT_S_AND_ITS_MEASUREMENT consulté le 28 /05/2022 à 11h52.

²NIESSEN Wilfried et CHANTEUX Anne, **plan les tableaux de bord et business**, Ed Edi pro, Liège, 2006, P 343.

4.1.L'efficacité :

L'efficacité décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixés. Etre efficace serait donc produire es résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés.¹

La performance et l'innovation font appel à l'intelligence collective des salariés : les occasions de le leur redonner l'initiative doivent donc être favorisée. Tout salarié veut être efficace et utile, c'est ce qui sonne du sens et de la fierté à son travail. Il est souvent le mieux placé pour identifier les dysfonctionnements et proposer des pistes d'amélioration de l'efficacité.

Les espaces de régulation et de discussion sont donc disponibles, à plusieurs titres :

Pour que les salariés s'approprient leurs pratiques professionnelles sur le plan technique et éthique, pour donner sa place à la performance collective dans le travail ,et enfin pour prévenir les conflits au travail par des espaces de partage et de dialogue sur les difficultés rencontrées .les espaces de discussion émotionnelle : le salarié n'est plus seul face à son problème.²

4.2.L'efficience :

Qui est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir. En effets, quelque soit les types d'organisation confédéré la définition de la performance en termes d'efficience est toujours la même. Il s'agit comme en mécanique ou en gestion financière, de rapporter les efforts consentis aux résultats quantifiables ou non quantifiables qu'ils ont permet d'obtenir.³

¹ PATRICK Corsi et NEAU Erwan, les dynamiques de l'innovation, (modèles, méthodes et outils), éd LAVOISIER, Paris, 2011, P 83.

² HENRI Lachman et Al ,Bien- être et efficacité au travail(10 proposition pour améliorer la santé psychologique au travail), documentation française (premier ministre), Paris, 2010, P 7.

³BERNARD Martory et autres,Peloter les performances de RH, la création de valeur par les ressources humaines, éd LIAISONS, P 21.

4.3.Pertinence :

Elle met en rapport les objectifs et les moyens, pour qu'un système soit pertinent il faut qu'il mette en œuvre les moyens adaptés en quantité et en qualité aux objectifs escomptés. Elle traduit la cohérence entre les objectifs que la firme s'efforce de réaliser. C'est-à-dire que cette pertinence représente l'utilité de l'objectif organisationnel.¹

5. L'efficacité au travail

La performance et l'innovation font appel à l'intelligence collective des salariés : les occasions de leur redonner l'initiative doivent donc être favorisées. Tout salarié veut être efficace et utile, c'est ce qui sonne du sens et de la fierté à son travail. Il est souvent le mieux placé pour identifier les dysfonctionnements et proposer des pistes d'amélioration de l'efficacité.

Les espaces de régulation et de discussion sont donc disponibles, à plusieurs titres :

Pour que les salariés s'approprient leurs pratiques professionnelles sur le plan technique et éthique, pour donner sa place à la performance collective dans le travail ,et enfin pour prévenir les conflits au travail par des espaces de partage et de dialogue sur les difficultés rencontrées .les espaces de discussion émotionnelle : le salarié n'est plus seul face à son problème.²

Si l'en juge par la définition de la communément donnée à l'efficacité, celle-ci se définit comme la capacité à fournir un maximum de résultats avec un minimum d'effort, comme l'aptitude, donc, à se montrer performant .Deux angles d'attaque semblent dès lors offerts à l'employeur pour inciter ses salariés à se montrer performants, de sorte que l'entreprise le soit également :

- En premier lieu, incitation par l'acquisition de nouvelles compétences tant il est vrai que les compétences sont au cœur de la performance ;

¹ PAUL Pinto ,La performance durable, éd DUNOD, Paris, 2003, P 07.

²HENRI Lachman et Al, Op.cit. ,P 07.

- En deuxième lieu, incitation également par un renchérissement de la rémunération, puisqu'il est également vrai que rémunérer le niveau de performance peut constituer un moyen efficace d'encourager les salariés à l'accroître.¹

6. Les indicateurs de la performance en entreprise

Un indicateur est une donnée permettant à un acteur, une équipe, un responsable de processus, un directeur d'entité, d'apprécier objectivement ses progrès en termes d'efficacité (degré d'atteinte d'un objectif), ou d'efficience (rapport entre l'effort consenti et les résultats obtenus)²

Selon LORINO Philippe a défini l'indicateur de performance est comme : « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à savoir conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre un résultat ».³

7. Les outils de pilotage de la performance

Divers outils de pilotage sont à la disposition des managers, ils diffèrent selon les objectifs de l'entreprise, les axes d'action retenus ainsi que le lieu et le niveau de décision. Nous retiendrons les trois outils suivants :

- **Les prix de cession internes** : qui assurent le pilotage des échanges entre des unités d'une même entité (ou entre établissements d'une même entreprise ou entre entreprises d'un même groupe).
- **Le cout cible** : qui permet le pilotage à partir de la connaissance d'un marché
- **Les analyses d'écart** : qui permettent le suivi et la régulation des actions de l'entreprise.⁴

7.1. Le pilotage de la performance interne :

Piloter la performance, c'est organiser l'ensemble des actions qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

¹ ALEIN Alcouffe, Effacité versus équité en économie sociale, Ed l'Harmattan, Paris, 2000, P 124.

² BERNARD Martory, DELAY Christine et SIGUIER Fabien, Piloter les performances RH, la création de valeur par les ressources humaines, éd de Laissions, Paris, P 40.

³ CHANTAL Bonneffous, COURTOIS Alain, Indicateurs de performance, éd Hermès, Paris, 2001, PP 25- 26

⁴ ALEIN Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, 5eme éd EYROLLES, 2011. P 178

Le pilotage de la performance est à la fois

- ✓ Un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens.
- ✓ Un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens.
- ✓ Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs. ¹

Les outils de la performance ce sont les outils du changement. À partir du constat d'un problème ou d'une demande d'amélioration d'un processus utilisateur de nos services, nous allons devoir faire progresser nos propres pratiques de travail. Nous pouvons aussi nous attaquer à des problèmes de fond comme la réduction des coûts ou des délais.²

8. Les courants d'analyse de la performance au travail

8.1.Le structuralisme moderne :

Les partisans de structuralisme moderne étaient préoccupés par l'accomplissement d'un comportement organisationnel rationnel à partir des règles et en fonction d'une autorité formelle. Parmi eux figuraient ETZIONI qui décrivait les congruences entre le type d'autorité et le type d'engagement du personnel, WALKER et LORSH qui représentaient l'organisation selon les fonctions ou les produits, DAVIS et LAWRENCE qui expliquaient les systèmes à commandes multiples et MINTZBERG qui proposait la consistance des paramètres de conception et des facteurs de contingence.³

8.2.La théorie de la contingence :

La théorie de la contingence trouve son origine au début des années soixante dans le cadre de la théorie des organisations. L'idée sous-jacente est que la structure de l'organisation doit s'adapter aux caractéristiques de contexte pour que l'entreprise atteigne une bonne performance. Les caractéristiques du contexte peuvent être représentées par un ensemble de variables, appelées facteurs contingents, comme par exemple l'environnement

¹ BRIGITTE Doriath et CHRISTIAN Goujet, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 3eme éd DUNOD, Paris, 2007, P 177.

²YVON Mougin.Processus : les outils d'optimisation de la performance. Editions d'organisation. Paris.2004, P 94.

³ ROULEAU Linda, Op.cit, P ,17.

externe de l'organisation, la technologie utilisé par l'entreprise, etc. ce courant de pensée, qui est devenu une perspective importante des études portant sur l'organisation, s'est développé en repense à l'approche mécaniste qui considérait l'organisation comme un système fermé. Dans une perspective contingente la présentation de l'organisation est celle d'un système finalisé, ouvert sur un univers extérieur.¹

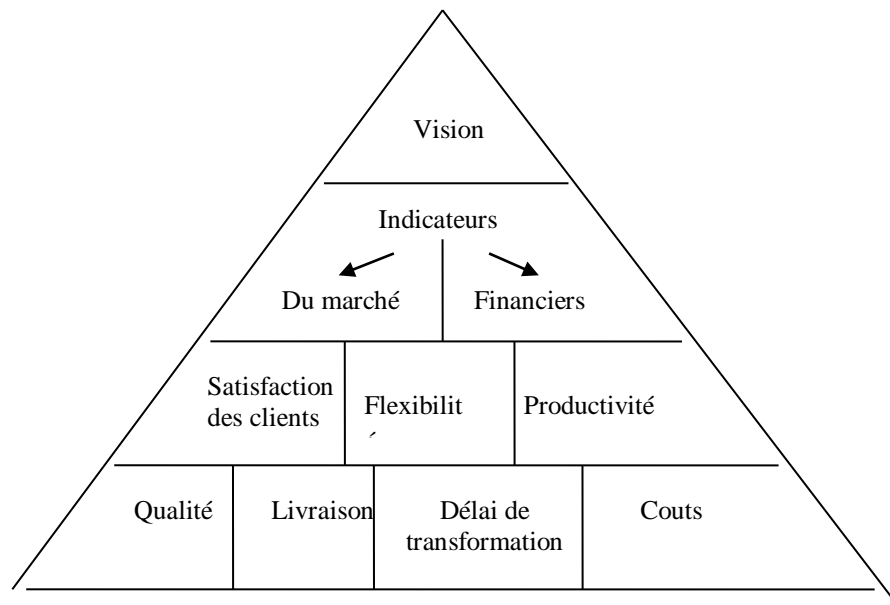
9. La pyramide de la performance de lynch et cross (1991)

La pyramide de lynch et cross (1991) intègre des indicateurs stratégiques et opérationnel dans un même model. Car les uns ne peuvent pas vraiment exister sans les autres. La vision de l'entreprise se trouve au sommet de la pyramide et la flexibilité en est l'élément central. La pyramide des performances vient de l'idée que les organisations opèrent à différents niveaux qui ont chacun un objectif différent. Cependant, il est important que ces différents niveaux se soutiennent mutuellement. Ainsi la pyramide relie la stratégie de l'entreprise avec des opérations au jour le jour.

Dans la pyramide de la vision de l'entreprise est articulée par les responsables de l'orientation stratégique de l'organisation. La pyramide considère une série d'objectifs à la fois pour l'efficacité externe et l'efficacité interne. Ces objectifs peuvent être atteints par des mesures à différents niveaux, comme indiqué dans la pyramide. Ces mesures sont vus à interagir les uns avec les autres à la fois horizontalement, à chaque niveau, et verticalement à travers les niveaux de la pyramide.²

¹ SOPHIE Marquette-Pondeville, le contrôle de gestion environnemental (une approche théorique contingente et une étude empirique du cas des entreprises manufacturière belges), Ed presse de l'université de louvain, Belgique, 2003, P 37.

² DIANE Gabrielle Trembley, Op.cit, P 61.



Indicateurs opérationnels

La pyramide de la performance de lynch et cross(1991)

1

10.Evalué la performance

Dans les organisations flexibles, l'évaluation de la performance est un moyen important pour les managers de clarifier les standards et objectifs de performance et d'accroître la future performance industrielle.

Elle est aussi une base de décisions pour les salaires, les promotions, les fins de contrats, la formation, les mutations et les autres actions. La plupart des grandes sociétés sont satisfaites de l'efficacité de leurs processus d'évaluation et sont à l'affût d'opportunités pour l'améliorer. En fait, les évaluations sont souvent faites davantage pour la forme que pour le fond. Cela doit être fait et les entreprises ont ainsi le sentiment du devoir accompli. Les managers en viennent à attendre très peu de ce "rituel" qui ne s'avère pas particulièrement bénéfique pour la société. L'efficacité dépend beaucoup de qui mène les évaluations et sur quels critères.

Dans les organisations flexibles, les changements d'évaluation de la performance changent en même temps que les conditions changent, en se focalisant sur les priorités et pratiques qui collent à la stratégie. Pour beaucoup d'entreprises, des évaluations plus efficaces signifient

¹DIANE Gabrielle Trembley. Op.cit. P 61.

une meilleure mise en œuvre du processus et non pas l'adoption d'outils et de techniques plus avancés et plus complexes.

10.1. Buts de l'évaluation :

Elle permet au salarié d'avoir un retour d'information sur ce qu'il fait. Elle est utilisée pour motiver et guider le salarié dans son développement personnel de savoir-faire et de compétences.

Elle permet à l'entreprise de justifier des décisions et des actions dans le domaine ressources humaines (promotions, mutations, ...). Certains (comme Deming, le gourou de la qualité) déplorent les évaluations qui opposent les salariés les uns aux autres dans la course à la rémunération et à la gratification.

10.2. Evaluation effective de la performance :

Les exigences de l'évaluation varient selon les objectifs souhaités, qui à leur tour reflètent les questions abordées en termes de ressources humaines. Ceci inclut :

- ✓ apporter un retour d'information au salarié : un retour constructif d'où résulte une amélioration de la performance.
- ✓ changer les prévisions de performance : acceptation mutuelle des nouveaux objectifs de performance ou de plan d'actions.
- ✓ développer les compétences de performance : acceptation mutuelle de plan d'actions de développement.
- ✓ soutenir des actions ressources humaines : évaluations valables pour étayer des décisions relatives au salaire, ou à la promotion, à l'emploi.

Tous ces objectifs ne doivent pas tenir dans un seul système, mais dans plusieurs systèmes détaillés et comportant des liens entre eux .L'évaluation de la performance est d'autant plus efficace qu'elle est objective, utilise des techniques appropriées, implique les salariés, est bien comprise et est une responsabilité acceptée par le management.¹

¹<http://www.e-rh.org>&<http://www.dessmrh.org>. Consulté le 22/05/2022 à 21h 58.

Chapitre IV

Cadre pratique

Partie 1
Présentation de l'entreprise d'accueil

1. Présentation de l'Entreprise Portuaire de Bejaia :

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 1er port d'Algérie en marchandises générales et 3^{ème} port pétrolier. Il est également le 1^{er} port du bassin méditerranéen à être certifié ISO 9001.2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'Entreprise Portuaire a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

2. Fiche signalétique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia :

- **Raison sociale** : Entreprise Portuaire de Béjaia.
- **Forme juridique** : EPE/SPA.
- **Siège social** : 13, Avenue des frères Amrani, 06000 Béjaia, Algérie.
- **Objet social** : Entreprise de services - Prestations portuaires.
- **Année de création** : Août 1988.
- **Capital social actuel** : 3 500 000 000,00 DA.
- **Actionnariat** : SERPORT SPA.
- **Tél** : (213) 034 16 76 31/35/36/37/38/39 | (213) 034 16 75 73
- **Fax** : (213) 034 16 75 71
- **Site Internet** : www.portdebejaia.dz
- **E-mail** : portbj@portdebejaia.dz

3. Missions et activités de l'Entreprise Portuaire de Bejaia :

3.1.Missions :

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein de l'enceinte portuaire.¹

Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

¹Document interne EPB (entreprise portuaire de Bejaia).

L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'aconage ainsi que les prestations logistiques extra-portuaires.

3.2.Activités :

- Exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- Exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la superstructure portuaire.
- Elaboration en liaison avec les autres autorités concernées, de programmes de travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la superstructure portuaire.
- Exercice du monopole des opérations de pilotage, remorquage et lamanage.
- Exercice des opérations de la police et sécurité portuaire en matière de circulation et stationnement de façon générale, d'hygiène et de salubrité des voies publiques et des édifices de préventions des incendies, des constructions de la navigation maritime et de la pollution.
- Toutes autres opérations commerciales, industrielles, mobilières, immobilières et financières, inhérente à ses activités et de nature à favoriser son développement.
- Gestion des domaines et développement du port.
- Location des espaces, terre-pleins, hangars et bâtiment d'exploitation à usage commerciale ou non.
- Transport public de marchandises (TPM).
- Auxiliaire de transport.
- Magasins Généraux (Stockage sous douane), à savoir : Port sec.

4. Descriptif des services :

4.1.L'acheminement des navires de la rade vers le quai :

Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.

L'acheminement des navires se fait par des opérations d'aide à la navigation identifiée par le remorquage, le pilotage et le lamanage.¹

¹Document interne EPB (entreprise portuaire de Bejaia).

4.2.Le remorquage :

Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

4.3.Le pilotage :

Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

4.4.Le lamanage :

Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

4.5.Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises :

Elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
- Pointage des marchandises.
- La livraison aux clients.

La manutention et l'aconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7 h du matin.

5. Les prestations logistiques extra-portuaires :

Elle consiste à transférer les marchandises conteneurisés vers la zone logistique extra-portuaire de TIXTER (Bordj Bou Arreridj) qui est régit en régime douanier « Port sec ». Toutes les autres prestations logistiques se feront au niveau de ladite zone, à savoir, les levages, le dépotage/empotage de conteneurs, le groupage/dégroupage de marchandises, l'emmagasiner, la livraison de conteneurs sur site des clients ...¹

Par ailleurs, d'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients telles que :

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.

¹Document interne EPB (entreprise portuaire de Bejaia).

- Pesage des marchandises (ponts bascules).
- Scanning de conteneurs.
- Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).
- Traitement des passagers.

6. Différentes structures :

a. Structures opérationnelles :

➤ Direction de l'Exploitation :

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port et des zones extra-portuaires.

➤ Direction Capitainerie :

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

Elle assure également les fonctions suivantes :

- **Pilotage :** La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotines, de canots et de remorqueurs.
- **Amarrage :** Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire. L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.
- **Accostage :** Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.
- **Remorquage :** Il s'agit d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants. Les prestations sont :
 - Le Remorquage portuaire.
 - Le Remorquage hauturier (haute mer).
 - Le Sauvetage en mer.

➤ Direction du Domaine et Développement : A pour tâches :

- Amodiation et location de terre-pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.
- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.

- Pesage des marchandises (Pont bascule).
- Avitaillement des navires en eau potable.
- **Direction Maintenance** : Elle est chargée de la maintenance des :
 - Engins logistiques de manutention (Grues, chariots élévateurs, tracteurs remorques...).
 - Engins terrestres de servitudes (Camions lourds pour les déchets, véhicules légers...).
 - Engins navals (Remorqueurs).
 - Engins navals de servitude (Canots d'amarrage, vedettes ...).
- b. Structures fonctionnelles :**
- **Direction Générale** : Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.
- **Direction du Système de Contrôle Interne** : Elle est chargée :
 - Elaboration et exécution et suivi des missions d'audit.
 - Gestion des risques.
 - Le contrôle de gestion.
 - Suivi du patrimoine de l'entreprise
- **Direction des Finances et Comptabilité** : Elle est chargée de :
 - La tenue de la comptabilité.
 - La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
 - La tenue des inventaires.
- **Direction des Ressources Humaines** : Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle assure les tâches suivantes :
 - La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel.
 - La gestion des carrières du personnel (fichier).
- **Direction de la Digitalisation et la Numérisation** : Elle assure :
 - Développement et l'intégration des solutions informatiques.
 - Veille technologique.
 - Amélioration et au développement du système d'information de l'entreprise.
 - Sécurisation et sauvegarde de la base de données.

➤ **Direction des Achats :** Elle assure :

- Encadrement et la gestion de tous les achats de l'entreprise.
- Réalisation des investissements de l'entreprise.
- Gestion optimale des stocks.¹

Données globales du port de Bejaia :

7.1.1. Tableau N° 06 : Données globales du port de Bejaia.

Désignation	Longueur	Superficie
Surface totale du port de Bejaia.	/	79 Ha
Surface totale des terre-pleins.	/	18,94 Ha
Surface totale abritée.	/	02,08 Ha
Surface des bassins du port.	/	155 Ha
Linéaire des 19 postes à quai.	3 488 ml	/
Linéaire de la voie ferrée.	1 774 ml	/
Linéaire de la jetée.	3 120 ml	/

¹Document interne EPB (entreprise portuaire de Bejaia).

Autres données :

Désignation	Données
Tirant-d'eau :	De -7,5 m à 13,5 m
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouveau Quai ▪ Quai de la gare ▪ Quai sud-ouest ▪ Quai de la casbah ▪ Port pétrolier 	<p style="text-align: right;">-12 m</p> <p style="text-align: right;">-10,5 m</p> <p style="text-align: right;">-10,5 m</p> <p style="text-align: right;">-7,5 m</p> <p style="text-align: right;">-13,5 m</p>
Nombre d'accès	07
Effectifs :	1 449
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre ▪ Maitrise ▪ Exécution 	<p style="text-align: right;">197</p> <p style="text-align: right;">214</p> <p style="text-align: right;">1 035</p>

7.2. Données par terminal :

Désignation	Descriptif
Gare maritime.	<ul style="list-style-type: none"> - Site intérieur en R+3 d'une superficie de 20 000 m². - Site extérieur en R+4 d'une superficie de 15 000 m². - Capacité d'accueil : 1 000 000 de passagers et 100 000 véhicules par an.
Terminal roulier.	<ul style="list-style-type: none"> - Superficie : 12 834 m². - Capacité spatiale : 100 véhicules.
Terminal à bois.	<ul style="list-style-type: none"> - Superficie : 78 242 m². - Capacité spatiale : 13 000 fardeaux de bois.
Abri papier.	<ul style="list-style-type: none"> - Superficie : 1 200 m².
Centre de Transit de	<ul style="list-style-type: none"> - Superficie totale : 8 135 m².

marchandises dangereuses (CTMD).	- Superficie abritée : 1 440 m ² .
Terminal à conteneurs.	<ul style="list-style-type: none"> - Superficie totale : 95 456 m². - Zone de traitement de conteneurs : 89 660 m². - Zone de dépotage des conteneurs : 3 284 m². - Capacité spatiale : 10 000 EVP.
Terminaux extra-portuaires.	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Zone Logistique Extra-portuaire de TIXTER (Bordj Bou Arreridj) :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Superficie de la zone : 200 000 m². - Superficie du terminal à conteneurs : 92 700 m². - Capacité spatiale : 6 000 EVP. • <u>Zone Logistique Extra-portuaire d'IGHIL OUBEROUAK (Bejaia) :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Superficie de la zone : 45 000 m². - Superficie du terminal à conteneurs : 16 000 m². - Capacité spatiale : 3 600 EVP.
Brise de mer (Espace touristique).	- Superficie totale : 11 060,57 m ² .

Source : Entreprise Portuaire de Bejaia.¹

¹Document interne EPB (entreprise portuaire de Bejaia).

7.3. Installations des tiers :

Tableau N° 07 : Installations.

Désignation	Descriptif
CEVITAL.	- Superficie : 134 277,50 m ² .
COGB.	- Superficie : 6 300 m ² .
ERENAV.	- Superficie totale : 22 466 m ² . - Superficie du dock flottant : 13 197 m ² . - Superficie du plan d'eau : 3 600 m ² .
OAIC (Terminal céréalier).	- Superficie : 18 000 m ² . - Capacité : 30 000 tonnes.
STH (Terminal à hydrocarbures).	- Superficie du port pétrolier : 43 455 m ² . - Superficie de la barge (En rade) : 220 800 m ² .
Sport nautique.	- Superficie : 3 438 m ² .

Source : Entreprise Portuaire de Bejaia

7.4. Equipements :

Tableau N° 08 : Equipements.

Désignation	Descriptif
Engins terrestres	
Grues (De 50 T à 200 T).	16
Chariots élévateurs (De 1,5 T à 52 T).	85
Tracteurs remorques.	85
Reach staeker	09
Spraeder	11
Portiques de quais	02
Portiques gerbeurs	10
Autres engins de manutention.	22
Engins navales	
Remorqueurs.	06
Pilotines	03
Canots d'amarrage	05
Autres	
Scanner mobile	02
Pont bascule	05
Vidéosurveillance	79 caméras de surveillance

Source : Entreprise Portuaire de Bejaia.¹

¹Document interne EPB (entreprise portuaire de Bejaia).

8. Perspectives de développement du port de Bejaia :**Première phase (Court terme) :**

- Dragage des trois bassins du port ;
- Confortement du quai et de la passe de la Casbah ;
- Réalisation de la protection cathodique des appontements remorqueurs, du poste gazier et huilier et du port pétrolier ;
- Uniformisation du mode de défenses d'accostage au niveau des quais ;
- Extension de la voie ferrée existante vers le poste 14 et ce, au vue de l'exportation du minerais de zinc (Gisement de Tala hamza).
- Création d'un centre commercial au niveau de la nouvelle gare maritime.

Deuxième phase (Moyen terme) :

- Réalisation de douze (12) postes à quai sur un linéaire de 1 113 ml, avec un tirant d'eau de 16 m ;
- Création de 72 Ha de terre-plein .
- Réalisation d'une jetée d'une longueur de 3 530 ml.

Troisième phase (Long terme) :

- Déplacement du port pétrolier .
- Réalisation d'un port de plaisance (Marina) .
- Réalisation d'une extension du port de commerce d'une surface de 156 Ha.¹

¹Document interne EPB (entreprise portuaire de Bejaia).

Partie 2 :
Interprétation des données et des résultats
de l'enquête

Introduction :

Dans ce chapitre on va présenter les données recueillies de notre recherche et en suite on va les analyser et les traiter, au final on va discuter sur les résultats de ses réponses rassemblées lors de l'enquête sur terrain, en les répartissant selon les éléments clés des hypothèses de recherche de ce travail pour procéder à leur vérification dans le but de tirer des conclusions afin de tester la validité de nos hypothèses et répondre à notre problématique.

1. Le déroulement de l'enquête :

Dans notre étude qualitative à l'entreprise portuaire de Bejaia, grâce à l'entretien individuel et l'observation non participante qui nous a été très enrichissant. Ce dernier c'est fait face à face, avec un interviewé qui répond à nos questions. L'enquête s'est déroulée dans plusieurs bureaux dans différents postes de travail la durée se situe entre 20 à 35 minutes pour chacun. Le retard d'effectuer nos entretiens dû au ramadan nous a poussé à questionner trois à quatre ouvriers chaque jour de 09h du matin au 13h du soir sans mentionner l'heure de repos, pendant le début du mois avril et fin avril, sans oublier que la fin du stage était le 15 mars et grâce à nos connaissances on a prolongé la date pour qu'on puisse finir les entretiens. Concernant la langue utilisée on avait un problème de ce côté parce que c'était au choix de nos enquêtés, la plupart du temps c'était l'utilisation de la langue maternelle qui est le kabyle pour les non diplômés et ils nous l'ont prévenu dès de leur retour, et bien sûr des fois le Français, Arabe et kabyle donc on était obligé de traduire les questions pour faciliter pour qu'il puisse comprendre et arrivé à transmettre l'information ou les sens de la phrase pour qu'il puisse comprendre.

Cette technique nous a facilité à apporter beaucoup d'information intime, détaillée et nette qu'on l'ignore déjà, tous les enquêtés ont répondu à toutes les questions d'une façon professionnelle et aisée, et même la plupart des réponses étaient pareilles. Mais il y avait certains qui ont hésité de répondre à certaines questions et même certains ne voulaient pas nous donner plus d'information donc on a opté à les supprimer car les informations qui nous ont donné c'était au hasard.

Pour l'analyse des résultats de notre étude, nous les avons répartis sur trois axes :

- Le 1^{er} axe : **les informations personnelles et professionnelles.**
- Le 2^{ème} axe : **l'effet des conflits sur la performance individuelle.**
- Le 3^{ème} axe : **l'effet des conflits sur la performance collective.**

2. Analyse et interprétation des résultats

Caractéristiques de l'échantillon de la population étudié.

Tableau n°01 : caractéristiques visée :

Enquêtés	code	Age	Genre	niveau d'instruction	catégorie	Expérience
Enquêté N° 01	A 01	32 ans	femme	Licencié	Cadre	10 ans
Enquêté N° 02	B 02	38 ans	femme	Ingénieur	Cadre	10 ans
Enquêté N°03	C 03	23 ans	femme	Terminal	Exécution	2 ans
Enquêté N° 04	D 04	31 ans	homme	Terminal	Maitrise	13 ans
Enquêté N° 05	E 05	38 ans	homme	Universitaire	Maitrise	16 ans
Enquêté N° 06	F 06	48 ans	homme	Universitaire	Cadre	22 ans
Enquêté N° 07	G 07	49 ans	femme	INSFP	Maitrise	24 ans
Enquêté N° 08	H 08	33 ans	femme	Universitaire	Cadre	8 ans
Enquêté N° 09	I 09	37 ans	homme	Universitaire	Cadre	9 ans
Enquêté N°10	J 10	33 ans	femme	Universitaire	Cadre	10 ans

Source : donnée recueillie par l'enquête.

Nous remarquons que la tranche d'âge de notre échantillon d'étude près l'analyse de ce tableau varie entre (23 ans et 49 ans). On a constaté que la catégorie âgée entre 33 ans et 38 ans a été répétée deux (2) fois.

A travers l'analyse de ce tableau, on constate également que la majorité des membres de notre échantillon sont pour la plupart des femmes soit (6) dont (4) cadres et (1) maîtrise et (1) exécution, un nombre largement supérieur à celui de leurs homologues hommes qui ne sont que de (04) dont (2) cadre et (2) Maitrise. Cela peut s'expliquer que le genre féminin est le plus dominant dans les postes de travail.

Le tableau présente également l'expérience professionnelle de nos enquêtés, dont la plupart de leurs expériences professionnelles varie entre 2 ans jusqu'à 24 ans, ce qui indique que cette entreprise procède des salariés qui sont anciens et qui ont beaucoup d'années d'expérience.

3. Analyse et discussion des données de la première hypothèse : L'effet du conflit sur la performance individuelle

3.1.La qualité des relations avec le responsable direct et son affectation sur le rendement du poste

Dans le monde du travail, il est important de garder une bonne entente avec son entourage pour espérer conserver un minimum de motivation et se dessiner une carrière. L'Humain a besoin d'interagir un minimum avec ses semblables pour trouver son équilibre et tout simplement vivre. Ainsi, plus ses relations avec autrui sont de qualité, plus il parvient à s'épanouir. Les relations de travail sont des liens établis dans le cadre du travail. En général, elles désignent les relations entre la prestation de travail entre les salariés et les responsables. La question n'est pas de devenir amis avec tout le monde mais bien de savoir nouer des relations des qualités avec son entourage professionnel, il est important pour chacun de maintenir une certaine distance entre la vie professionnelle et la vie privée. Il est intéressant de savoir saisir les occasions professionnelles de tisser du lien avec différents types de personnes collègues, supérieur hiérarchique, prestataires externes, experts, etc.

Lors de notre enquête on s'est renseigné au près des salariés de l'entreprise portuaire de Bejaia sur les qualités des relations avec leur responsable direct ; leur avis ont été différentes chacun comment a décrit sa relation.

Le premier interrogé a déclaré : « *la relation avec mon responsable est plutôt bien, parfois c'est vrai quand il y a une charge au travail on est dans l'obligation d'obéir pour finaliser le travail mais pour la qualité ça reste dans le cadre professionnel, par contre la tâche c'est vraiment chargé il demande beaucoup de travail* » (N°03 ; 23 ans ; C 03) .

Une autre personne a affirmé comme suit : « *oui j'ai une bonne relation avec lui ; c'est vrai des fois le rendement est plutôt bien, des fois non. Car certains temps on prend des décisions nous même parce que l'essentiel le travail réussit* » (N° 04 ; 31 ans ; D 04) .

Un autre personne dans le même avis proche à dit : « *j'ai une bonne relation de travail avec mon responsable, bien sûr si les qualités sont bonnes le rendement est satisfaisant ; mais si il y aura une certaine pression ou autre chose c'est tout à fait le contraire. C'est par expérience on ne parle pas sur les relations personnelles mais c'est par rapport au travail* » (N 09 ; 37 ans ; I 09).

Un autre rajoute dans la même vision « *j'affirme que notre relation avec les responsables sont bien car elle est professionnelle ; mais elle peut représenter un certain problème, certes malgré il y aura une très bonne relation ça peut résulter une bonne qualité au travail ; mais lorsque il n'y aura pas une bonne complicité cela posera des problèmes.*» (N°06 ; 48 ans ;F 06).

Par contre d'autres on réclame le contraire ; elle a cité comme suit : « *oui absolument négative car la qualité elle n'est pas bonne ; parce que il y a le non respect ce qui résulte un découragement face à l'accomplissement des tâches.* » (N°10 ; 33 ans ; J 10).

D'après les réponses recueillies auprès des enquêtés de l'entreprise portuaire de Bejaia ; on a pu constater qu'il existe de bonnes et de mauvaises relations on ce qui concerne les responsables vers les salariés. Le responsable hiérarchique est un élément incontournable de la réussite et de l'apprentissage personnel. Tout dépend de certain personnalité car il peut avoir une bonne relation et une mauvaise les deux peuvent influencer sur l'employé et d'autre part le responsable donc la qualité reste professionnelle malgré de garde distance au maximum car quand il y a une pression de demande d'accomplissement au travail et ne pas avoir une certaine liberté cela pose un problème.

L'objectif est bien de faire le meilleur usage possible pour la création d'une meilleure relation avec lui. Certes il peut y avoir de bonne relation et de s'entendre bien avec lui, ou au

contraire, il peut se trouver en situation favorable avec d'excellents résultats, ou au contraire en difficulté. Dans tous les cas, l'attitude de la personne doit respecter certaines règles pour se permettre d'avancer.

3.2. Le manque de confiance et de soutien de la part des responsables direct qui affecte la pertinence au poste du travail

La confiance organisationnelle peut être un moyen permettant d'améliorer ces attitudes et comportements des salariés, autrement dit, permettant d'accroître la performance au travail des salariés ; instaurez un climat sain au dialogue où chacun se sentira libre d'exprimer ses idées, proposer des solutions innovantes, etc. La confiance se rapporte donc aux attentes que l'individu développe concernant les attitudes, intentions de comportements ou comportements d'autrui. La question du manque de confiance au travail d'un membre ou d'une équipe vis-à-vis de son responsable fait partie des problématiques de ce dernier. En effet, cela peut arriver sur le lieu de travail, certes la situation devient alors inconfortable car il devient important de garder son autorité et gagner le respect des autres afin d'éviter toute insubordination.

D'après les réponses de nos enquêtes on a aperçue que la confiance joue un rôle très important au sein de l'entreprise ; les réponses des répondants sont comme suit : *« oui surtout si la personne est faible, il existe des personnes de nos connaissances des amis qui sont cadres il ont des problèmes énormes avec leur responsable et qui sont très efficaces et qui donnent un grand rendement à l'entreprise, donc tout dépend de l'attitude de la personne qui se différencie d'une personne à une autre. »* (N° 08 ; 33 ans ; H 08).

Dans le même contexte un autre a déclaré que : *« je dirais absolument oui le manque de confiance représente toujours comme une barrière et c'est ce qui conduit à un certain manque d'efficacité au travail. »* (N° 04 ; 31 ans ; D 04).

En rajoutant un autre : *« oui il y a un énorme manque de confiance car la personne peut se méfier au travail surtout si vous êtes nouveau dans le domaine ; cela peut conduire à un certain degré de découragement pour finaliser ou accomplir la tâche. »*

Dans une autre vision certains ont exprimé comme suit : *« certainement si il existe aucun confiance je ne vois pas on la passe, si je donne un titre à un poste pour certaine responsabilité à quelqu'un sans lui avoir fait une confiance c'est pour rien. »* (N° 07 ; 49 ans ; G 07). Un autre a ajouté ça : *« non je ne pense pas que ça peut affecter sur mon poste car il si il n'a pas de confiance à quoi ça sert de travailler avec lui. »* (N° 03 ; 23 ans ; C 03).

D'après les réponses on remarqué qu'il y a certain personne aperçoivent que la confiance est la base de toute relation au travail car si il y aura un manque de confiance ça pourra aller à des problèmes inéluctable et ce qui décourage la personne et qu'il le pousse même a détester et qui mène a désister ou quitter son travail. Donc il faudrait bien demander au responsable de fixé les objectifs des salariés cela peut être un bon point de départ pour se faire une conception personnelle du poste ; l'influence de la confiance sur une attitude centrale dans la relation d'emploi résulte un ensemble de comportements négative pour l'organisation.

3.3.La divergence d'idée au travail qui impose des difficultés d'exécution face au responsable

Le grand avantage de chaque personne réside dans les différentes capacités, compétences et points de vue que ses membres y apportent, car cette diversité enrichit le processus de travail et la collaboration. le travail peut parfois enclencher des étincelles et développer de certain malentendu. Il est normal qu'il y ait des différences et des divergences d'idée entre un salarié et son responsable en ce qui concerne le travail. Ces dernières peuvent être une des composantes positives de la dynamique et des relations interpersonnelles. Certaines personnes n'aiment pas travailler en équipe puisque c'est une source potentielle de désaccords.

Sur ce principe, nous avons posé une question concernant la divergence d'idée au travail entre un salariée et son responsable ; et nous avons reçu diverses repenses : « *on essaye d'avoir une idée générale et de l'appliquer mais c'est au responsable d'avoir la dernière parole c'est lui qui décide ce qu'il doit être fait.* » (N°10 ; 33 ans ; J 10). Un autre : « *oui bien sur ; si on n'est pas convaincu dans certains chose, chacun propose son idée ; donc oui on peut commencer par une divergence d'idées, mais au final pour se mettre d'accord sur un résultat commun.* » (N°09 ; 37 ans ; I 09).

On ajoute à cela une autre déclaration : « *bien sur ça impose des difficultés tout dépend de la mentalité de la personne ; il y a certains responsables même si que c'est faux ce qu'il dit et il le sait ; mais il te demande d'exécuter parce que c'est le responsable. Par contre il y a d'autres responsable ils sont très compréhensive ; mais généralement ça impose des difficultés.* » (N° 08 ; 33 ans ; H 08). Une autre personne donne son opinion : « *oui beaucoup de difficulté ; beaucoup du retard en ce qui concerne le travail. On aura plus de la volonté à travailler, plus de la motivation ; ça vous pousse à penser à désister et de changer le poste. si il y a pas les deux premiers point le troisième pour rien.* » (N° 07 ; 49 ans ; G 07).

Et au final un autre avis contradictoire : *« non je ne pense pas que la divergence d'idée peut imposer des difficultés ; personnellement je n'ai pas beaucoup d'expérience par rapport à ce poste de travail ; car la décision finale revient au responsable car c'est lui qui sait le bien de la société toute entière. »* (N° 01 ; 32 ans ; A 01).

Par là on résulte que tout les enquêtes sont mit d'accord a dire que la divergence d'idée avec leur responsable impose des difficultés généralement. Sauf un enquêté qui à donner un opinion différent par rapport aux autres car la divergence d'idée n'impose pas de difficulté avec son responsable direct. Si un salarié ne s'entend pas bien avec son responsable sur la façon d'atteindre l'objectif, il serait préférable d'utiliser l'entente, la coopération et l'acclimatation. La référence à une autre personne et le retrait du débat sont à proscrire dans cette situation ; car il est important de cerner la mésentente en posant des questions pour arriver à comprendre clairement ce qui est important pour l'autre personne.

3.4.La liberté du poste

La liberté du travail est la possibilité qu'a une personne d'exercer ou non une activité professionnelle. C'est la possibilité de gagner sa vie par un travail librement choisi ou accepté ; l'objectif dans un milieu de travail est d'offrir aux employeurs la possibilité d'ajuster leur poste de travail selon leurs caractéristiques morphologiques. Dans tout milieu professionnel il y 'a certain condition à accepter et respecter. Lorsque les horaires de travail sont effectués sous le régime de la séance continue, l'employeur est tenu d'aménager un temps de pause pour se reposé et qui ne peut excéder considérée comme temps de travail.

Sur ce principe, nous avons posé une question est ce que les directifs de votre tache ne vous permettent pas d'avoir une certaine liberté dans votre poste, et nous avons reçu diverses repenses, et parmi ces réponses il y a un enquêté qui a répondu comme suite : *« non pas du tout il n ya pas de liberté ; il ya une très grande responsabilité dans ce poste sur tout lors de la demande du congé et cela impose des difficultés même en retour du congé. »* (N° 05 ; 38 ans ; E 05). En rajoute à cela une déclaration d'une autre personne : *« tout dépend du poste elle se diffère d'un a un autre ; lors de la demande du travail, on est dans l'obligation de l'accomplir dans n'importe façon de le faire ; l'essentielle c'est le résultat finale ; par contre dans certains poste c'est le contraire. »* (N° 02 ; 38 ans ; B 02). Un autre enquêté à déclaré : *« non , des fois je me sens dégouté ; on revient sur le point du manque de confiance mais on dit moins de considération . Quand j'appelle au téléphone soit disant pour demander une permission sur quelque chose on se fait blâmer par me dire : ' portant vous êtes ancienne*

normalement c'est à vous de prendre l'initiative.''. C'est toujours le même problème on prend l'initiative on est fautif on ne prend pas on est fautif aussi. Avant j'étais une simple employée j'avais la confiance ; je ne généralise pas il y a certains direction c'est le contraire ils attendent de vous ou ils te font la confiance à l'aveuglette mais dans d'autres directions c'est une catastrophe. » (N° 07 ; 49 ans ; G 07). Du même avis : « non pas du tout aucune liberté car dans ce poste je suis dans l'obligation de faire tout le travail même pas pour prendre une pause, par exemple même pour partir au sanitaire je demande une permission pour me déplacer. » (N° 03 ; 23 ans ; C 03).

Dans un autre avis contradictoire : « au contraire j'ai une certaine vaste liberté car mon poste de gestionnaire ne m'impose pas trop de travail d'exécution ; je suis à jour dans la réalisation de mes taches je ne laisse pas les choses s'accumule c'est pour cela j'ai une chance d'avoir une certaine liberté. » (N 04 ; 31 ans ; D 04).

Dans ce cas la plupart des réponses que nous avons recueillie on a remarqué que la majorité des employées n'ont pas une certaine liberté, sauf un seul. La non liberté au travail représente comme une influence et un freinage dans le lieu d'exécution cela résulte a une certaine routine qui peut mener a une fatigue ou l'employé peut avoir des difficulté pour accomplir la tâche.

3.5.Le freinage de la dynamique au travail causé par le manque de communication interpersonnel

La communication interpersonnelle est la base de toute relation au travail. Pour qu'une communication soit fluide et efficace, il est ainsi primordial de se communiquer afin d'émettre, recevoir, entendre et comprendre pleinement les messages et non se contenter de les interpréter. Communiquer avec autrui induit une exposition plus ou moins consciente de notre personnalité et de notre représentation de celle d'autrui. C'est ce qui qualifie la relation. Il est ainsi important d'avoir une excellente connaissance de soi ainsi qu'une bonne estime de soi afin de communiquer intelligemment et positivement. Lors du manque de communication les choses changent, les problèmes de communication sont plus récurrents que d'autres et se retrouvent dans une majorité d'entreprises. Ces mêmes difficultés sont autant de raisons d'établir des plans d'actions pour améliorer la communication au sein de l'entreprise.

Dans ce cas on a eu certaine déclaration comme suit : « *il faut avoir la communication car sans la communication on ne pourra jamais avancer et cela peut freiner notre dynamique ;*

même si il y a des conflits personnelle on pourrait les laisser de coté mais le travail c'est le travail, la communication représente la chose la plus importante. » (N°10 ; 33 ans ; J 10).

Un autre a déclaré : *« oui la communication c'est la plus importante dans tout pas seulement au travail, si il y a un manque ça peut tout freiner par exemple si je garde seulement l'information pour moi et je ne la circule pas sa pausera un certain bug et le travail freinera. » (N°04 ; 31 ans ; D 04).* Par contre un autre enquêter nous a partager une vision avec des arguments différents : *« oui déjà avec le responsable ça passe pas ; ça communique pas ; on n'a pas le même langage commun je dirais bien que c'est un langage du chaud. » (N°02 ; 38 ans ; B 02).*

Un autre enquêter a déclaré une réponse dans une autre vision différente comme suit : *« pour ma part la communication ça ne peut pas freiner mais elle représente un obstacle seulement dans la réalisation des taches mais la communication elle le sera toujours en circulation s'il n y aura pas de communication cela reflète un dérangement et résulte une certaine fatigue et un malaise au sein de l'entreprise toute entière. » (N°01 ; 32 ans ; A01).*

Par ces déclaration on peut résulter que la communication pour la plupart des enquêter représente la chose la plus importante c'est la base de toute relation humaine. Lors du freinage de la communication elle résulte un acte difficile dans la mesure où à chaque étape du processus peut intervenir un certain nombre de perturbation ou un obstacle.

La communication est rendue plus difficile et complexe par l'urgence, la pression, la multiplication des interlocuteurs et le retentissement local ou national de certains medias. Un « bon passage » à la télévision de grévistes sympathiques, accompagné d'une prestation triste et embarrassée d'une direction, aboutit au renforcement de la motivation des grévistes et à quelques jours de grève supplémentaires. La communication interne doit être permanente, les informations fréquentes et données au moyen des médias habituellement utilisés, par la direction. Elle doit informer et non pas rassurer, elle doit être cohérente dans le temps et les informations doivent être exactes, assimilables par leur destinataires et prouvées.¹

3.6.L'effet du manque d'appartenance sur l'efficacité :

Le sentiment d'appartenance à l'entreprise est un moteur pour les employés qui doit leur permettre d'avancer avec un but, d'être engagés et fidèles. Et ce sentiment peut être considéré

¹ JEAN- LOUIS Birien ,pratique des relations et négociation sociales, 3eme éd Dunod, paris, 2006, PP 285, 288.

comme levier. Certes le manque d'appartenance au travail représente comme un obstacle pour l'accomplissement de la tâche l'insatisfaction de nombreux salariés provient du manque de reconnaissance et le non confiance, peut résulter diminution de la collaboration non équilibré au travail.

Par la on a posé la question est ce que le manque d'appartenance influence votre efficacité et on a récolté ses réponse : « *oui ça c'est sur ça pourrais même mener a l'isolement et cela peut influencer sur le travail.* » (N° 03 ; 23 ans ; C 03).

Un autre a déclaré : « *oui effectivement cela représente a avoir certain difficulté pour accomplir la tâche* » (N°01 ; 32 ans ; A 01).

De la même vision avec d'autre argument : « *oui bien sur, si tu te sens à l'écart cela veut dire que vous n'aimez pas votre entreprise ni votre travail et pourrais résulter un effet sur la capacité* » (N08 ; 33 ans ; H 08).

Une autre déclaration différente : « *non, pas vraiment même si je ne peux pas être dans un groupe mais on travail je l'accomplie dans le plus normal du monde et c'est ce qui compte pour moi.* » (N° 04 ; 31 ans ; D 04).

Par la on peut constater que le manque d'appartenance affecte sur la plupart des salariées de l'entreprise portuaire sauf une seule personne sa déclaration était positive par rapport aux autres.

3.7.La difficulté de participation en entreprise :

L'entreprise en tant que structure socialement organisée suppose que soient définies par la prise de décision dans l'entreprise. Des décisions adéquates avec les objectifs poursuivis par l'entreprise. Décider est ainsi tout un art, des outils et méthodes existent pour aider à faire le bon choix. Même si la plupart des décideurs tranchent entre des alternatives en se basant principalement sur leur ressenti. En effet, une solution pertinente permet d'aller vers l'efficacité et non se perdre dans une agitation improductive. Certaines décisions peuvent paraître plus faciles à prendre que d'autres. Les enjeux professionnels et personnels sont parfois plus importants. Décider, c'est toujours progresser dans la capacité à progresser. Pour accompagner dans la prise de décision et dans l'affirmation des idées.

A cette fin, avec nos répondants, nous avons eu ces réponses : « *non ça ne me pose pas des difficultés pour prendre des décisions surtout dans ce poste c'est plutôt bien. Tout dépend de*

la situation soit de travailler ou non le responsable cherche toujours une chose satisfaisante.» (N°06 ; 48 ans ; F06). Un autre enquêté a dit : *« oui c'est important de participer aux décisions de l'entreprise, personnellement je n'ai pas de difficulté à participer ; mais des difficultés à exécuter les décisions de l'entreprise, parfois elles sont logiques et parfois illogiques on a du mal à les accepter et du mal à les exécuter. »* (N°09 ; 37 ans ; I 09).

D'autre part un autre a répondu : *« chacun comment va répondre à cette question car il y'a ceux qui ont le sentiment d'appartenance à l'entreprise ils peuvent participer à donner des idées ; mais il y'a d'autres non ».* (N 08 ; 33 ans ; H 08).

Cependant, d'après ces réponses nous avons constatés que les employés de l'entreprise portuaire de Bejaia ont la possibilité de participer à certaines décisions ; l'entreprise doit continuellement faire des choix en fonction de ses objectifs parmi plusieurs possibilités d'action, Ces choix sont faits à tous les niveaux de l'entreprise autant pour des choix d'organisations, les décisions qui engagent l'entreprise demandent la construction de compromis pour satisfaire tous les membres de l'organisation.

Selon Henry Ford : *« se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite ».*¹

4. Discussion sur la première hypothèse :

Notre enquête a été réalisée au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia au près de ces employées sous le thème intitulé l'effet des relations au travail sur la performance organisationnelles des salariées de l'entreprise portuaire de Bejaia. Dans le cadre de cette recherche nous avons recueilli des données qu'on a interrogé les employées de cette entreprise, qui nous ont permis de savoir l'effet des relations de travail sur leur performance au sein de l'entreprise.

Dans ce but, notre première hypothèse qui est : le conflit organisationnel a un effet sur la performance individuelle des salariés de l'Entreprise portuaire de Bejaia , nous avons pu dévoiler ces résultats :

En premier lieu, toutes les personnes que nous avons interrogées ont répondu par dire que généralement il y a une bonne entente entre leur responsable et qui sont très épanouies

¹<http://evene.lefigaro.fr/citation/reunir-debut-rester-ensemble-progres-travailler-ensemble-reussi-25629.php>.consulté le 04/06/2022. A 11h 23.

soit sur le plan professionnelle ou d'autre plan, et que l'entreprise et a l'écart de tout les employée malgré il existe certaine tentions mais sa reste dans la meilleure condition.

En second lieu, on a pu constater d'après les réponses que nous avons eu, que le manque e confiance et de la communication se sont des éléments décourageants pour la personne sur tout dans le milieu u travail ; car l'influence de ces derniers représente une attitude centrale de la relation au sein de l'entreprise et qui peut résulter à certains comportements incalculable négativement. Et aussi si le responsable ne fasse pas confiance à son salarié ça pourrais détruire la complicité de la relation et qui peut mener à désister le poste et même le quitter.

En troisième lieu on a confirmé d'après les réponses que nous avons recueillies ; la divergence d'idée pour eux représente des difficultés et qui peut mener à un avancement ou un retard au travail. Pour la liberté au poste de travail les réponses affirment qu'il existe un manque de liberté qui peut résulter un freinage et des situations stressantes et même une charge dans leur poste de travail en effet pour le manque d'appartenance on a confirmer qu'elle représente comme un obstacle pour l'accomplissent de la tache.

En dernier lieu l'élément de la participation à la décision de l'entreprise d'après les salariées on a confirmé qu'ils ont la possibilité de participer a certain décision d'entreprise.

Pour conclure nous affirmons que l'effet des relations au travail individuel affecte positivement sur la performance des salariées portuaire de Bejaia et c'est la raison pour laquelle nous pouvons dire que notre première hypothèse résulte une confirmation.

5. Analyse et discussion des données de la deuxième hypothèse : L'effet du conflit sur la performance collective

5.1. La qualité des relations entre collègues et responsable qui affecte le rendement au sein de l'entreprise

Pour une entreprise, la bonne entente entre responsable et collègue est primordiale. C'est un des éléments importants. Le relationnel au travail représente un sujet qui fait l'objet de nombreuses études, en effet les enjeux sont importants sur la productivité et le bien-être au travail. La qualité des relations de travail renvoie à un certain nombre d'exigences qui pèsent sur les entreprises : reconnaissance, respect, aménagement d'espaces d'expression, etc. Entretenir l'esprit d'équipe est indispensable pour conserver une belle énergie au sein de l'entreprise. Cela est aussi essentiel pour booster la productivité. Des collègues qui s'entendent bien sont plus à même d'échanger, de créer et de s'investir. Mais ces relations de travail peuvent à leur tour avoir une influence sur d'autres éléments de la qualité de vie au travail énoncés dans l'accord national interprofessionnel. Les relations de travail telles que nous les appréhendons correspondent aux interactions intervenant entre les salariés à l'occasion de l'activité réelle de travail. Des petits conflits peuvent rapidement impacter l'ambiance générale de l'entreprise et entraîner un véritable mal-être de certains collaborateurs, leur isolement et dans les pires des cas des arrêts maladie, des dépressions ou des départs.

Il est important de souligner que pour maintenir une bonne entente, il faut veiller à éviter tout favoritisme ; Entretenir de bonnes relations entre collègues rend finalement le quotidien plus simple pour tout le monde.

Par conséquent à partir de cela nous avons demandé au salariés si il ont de bonne relation entre collègues et les réponses comme suite : « *Oui, tout dépend de la situation si c'est positivement ou négativement, si ils ont de bonne relation c'est positivement, et si c'est des mauvaises relations c'est négativement.* » (N° 09, 37 ans, I 09). Un autre à dit : « *Oui, ça sert à rien de cacher une information ou un document sur un collègue ; moi j'ai une information et je sais que elle ne se limite pas juste à mon niveau je sais bien que l'autre service travaillera avec cette information et l'autre aussi, donc ça sert à rien de la cacher il faudrait bien la diffuser aux autres niveaux.* » (N° 07, 49 ans, G 07). Une autre déclaration : « *logiquement oui car si l'entourage impose une certaine qualité différente le travail ne pourra pas s'accomplir.* » (N° 05 ; 38 ans ; E 05).

Une autre vision différente : « *non pour moi je suis contre cette affectation ; pour ma part la qualité de relation avec mes collègues et plutôt bonne .mais pour les autres il ya une certaine affectation. Personnellement si il ya un mal entendu avec une personne la tache doit s'accomplir et sera finalisé le plus normal. Mais elle peut affecter sur un bas pourcentage seulement.* » (N° 01 ; 32 ans ; A 01). De même vision : « *Tout dépend car chaque personnalité se diffère à une autre, mais plutôt une qualité de relation seulement professionnelle mais plutôt bien ; même si il ya un problème on peut laisser ça de côté ; et les problèmes on essaye de les régler afin que les choses s'accumule pas.* » (N° 03 ; 23 ans ; C 03).

D'après les déclarations des salariées on peut constater que pour la plupart les relations collectives affectent sur leurs rendements au travail. Mais par contre deux avis sont contradictoires aux autres. Par la on peut constater que la qualité des relations au travail est importante.

Selon Steve jobs : « les meilleures choses qui arrivent dans le monde de l'entreprise ne sont pas le résultat du travail d'un seule homme. C'est le travail de toute une équipe ».¹

5.2.Le manque de confiance et le soutien des responsables en vers les salariés qui affecte leur performance :

Un manque de confiance des responsables envers son équipe peut avoir un impact individuel ou collectif. Lorsqu'un salarié se trouve dans une situation de manque de confiance, il ne se sent pas à sa place au sein de l'organisation. Il est placé inconsciemment dans des situations difficiles et cela joue sur la performance de l'entreprise, notamment a travers du fait que le salarié est moins motivé. Les personnes qui perçoivent un manque de confiance de la part de leur responsable (directe ou indirect), ont également un problème d'estime de soi. Ainsi la confiance du responsable envers son équipe est le levier de la performance collective car plus la confiance est importante, plus le facteur d'engagement des équipes sera important. En raison de l'évolution de l'organisation de contenu de travail les entreprises se heurtent a des difficultés croissante pour évaluer la performance des salariées uniquement par le résultat de leur travail.

D'après les témoignages de certaines employées de l'entreprise portuaire de Bejaia ils nous ont dévoilé ces réponses : « *oui je dirais effectivement ; si il n ya pas de confiance ça pourrais*

¹<https://www.briogel.com/2017/12/21/steve-jobs/#:~:text=Steve%20Jobs%20%2D%20Briogel&text=Les%20meilleures%20choses%20qui%20arrivent,travail%20de%20toute%20une%20%C3%A9quipe>. Consulté le 14/06/2022 à 13h02.

passer un problème entre collègue et le travail restera dans le manque d'avancement »(N° 05 ; 38 ans ; E 05). Une autre personne a déclaré comme suite : « oui c'est une chose qui affecte sur le rendement même sur la prestation pour finalisé le travail pour moi la confiance est la chose la plus importante dans tout si elle n'est pas présente automatiquement il y aura des problèmes quelque part. »(N° 10 ; 33 ans ; J 10). Une autre déclaration : « oui ça c'est sur si il y a un manque de confiance cela peut mener les salariées a ne pas avoir une efficacité sur le rendement au travail. Car la confiance est la plus importante au sein du travail ; si la confiance n'existe pas tout partira en l'air. » (N° 06 ; 48 ans ; F 06). Un autre avis affirme en disant : « oui ça c'est sur s'il n ya pas de confiance tout peu diminuer, même parfois il peut avoir une certaine démotivation au travail. »(N° 04 ; 31 ans ; D 04).

De là, nous constatons que la confiance en entreprise représente un engendre de la motivation des salariées mais également la confiance en soi du chef d'entreprise. En effet si il y a des doutes envers un membre de l'équipe il va se trouvé en proie a cette sévère critique intérieur, il n'osera partager ni ses idées ni son point de vue. Freiner par leur manque de confiance en eux.

La confiance est un élément majeur : sans elle aucun projet n'aboutit. C'est ce qu'il a dit Eric Tabarly.

5.3.La divergence d'idées du travail collectifs qui imposants des difficultés dans la réalisation des objectifs d'entreprise :

Travailler en équipe offre multiples occasions d'apprentissage et exige des habilités spécifiques telles qu'exprimer ses idées négocier déléguer et interagir avec divers types de personnalités. Une divergence d'opinion n'est pas toujours une mauvaise chose, certes Il peut arriver que les désaccords sérieux surgissent au sein de l'équipe. Ou entre le responsable de la mission et le responsable du contrôle qualité. Il peut survenir des divergences d'opinions entre eux. Celle ci, notamment que impliquant le personnel aux responsables supérieurs, touchent généralement des questions très techniques ou qui font appel aux certains désaccords entre les groupes mais cela doivent être résolue par les grands responsables car elles peuvent dégénérer certain problèmes qui peuvent se transformer en conflit.

En cela nous avons recueillie des différents avis des salariées de l'entreprise portuaire de Bejaia la première personne a dit :« oui effectivement, mais d'un coté elle est positive et dans l'autre est négative et elle est résultante à une affectation au sein du groupe du travail et peut même avoir une naissance a de certain problème, mais la faute revient au responsable qui

doit partager la tache et tout ça revient à la qualité du travail que doit on accomplir. » (N° 02 ; 38 ans ; B 02). De même avis que le précédent « oui ça peut être un point positive et négative a même temps pour nous lorsque on discute pour arriver a un but le choix revient au directeur car c'est a lui de donner la dernière parole et ce qui est parfait. »(N° 01 ; 32 ans ; A 01).

Une autre personne à annoncer : « *oui ça c'est sur si quelqu'un donne une idée différente et que chacun des employés veulent la priorité de leur idée qu'elle soit meilleur est choisie certainement que cela peut avoir un certain problème qui sera le résultat de la divergence. » (N° 08 ; 33 ans ; G 08). Aussi il a affirmé : « Oui absolument si moi-même j'impose une idée mais les autres sont contre je suis dans l'obligation de convaincre le responsable et tout les membres du groupe pour que mon idée soit efficace et choisie » (N° 10 ; 33 ans ; J 10).*

Par conséquent, nous constatent que tout les travailleurs sont mit d'accords sur le même point de vues que la divergence d'idées est favorable et défavorable en même temps. Elle peut être est une source de tensions entre les groupes de travail. Donc on comprend que la réalisation d'un travail en équipe nécessite la participation de tous les membres.

5.4. Les conceptions des directifs des taches qui ne permettent pas aux collègues d'avoir une efficience dans leur poste :

Une bonne conception des tâches repose sur des pratiques administratives qui permettent de déterminer les tâches que les employés accomplissent, l'endroit et le moment où ils les accomplissent ainsi que la durée pendant laquelle ils les accomplissent. Elle permet également d'accorder aux employés une certaine liberté de choix, dans la mesure du possible. La conception des tâches peut porter sur les différentes tâches associées à un emploi en particulier ou sur un groupe d'emplois. La conception des tâches peut souvent s'appliquer à des groupes d'employés. Dans certains cas, il est possible de former des équipes qui ont la responsabilité générale de tâches plus vastes ou d'un ensemble de tâches. Il revient à l'équipe de décider de la façon dont les tâches seront accomplies, des personnes affectées à chaque tâche et du moment où les tâches seront exécutées. La majorité du temps, les membres de l'équipe ont une multitude de compétences, ce qui leur permet de changer de tâche de temps à autre. Comme c'est le cas pour la conception des tâches appliquée aux personnes, l'équipe se voit souvent confier d'autres tâches.

Dans cette partie certain employé dévoile : « *Oui c'est sur des fois lorsque le travail s'accumule ou le directeur met certain règles au sein du rendement cela m'influence surtout*

si il exige deux tache en même temps et cela m'influence surtout dans ma prestation. Mais une chose que je veux rajouter dans un point très important dans cette entreprise ils veulent y'avoir un changement comme un poste héréditaire genre du père en fils (si le père prend une retraite c'est le fils qui sera le remplaceur du poste) et cela est faux. » (N° 04 ; 31 ans ; D 04).

On reste dans le même jugement un autre révèle : *« Bien sur que tu ne pourras pas surtout s'il impose un programme qui ne me plait pas donc je suis dans l'obligation de lui demander un changement car si la tache ne me convient pas je ne pourrais pas m'adapter au travail surtout les horaires ou j'ai une certaine liberté du repos. Ce n'ai pas la même chose entre quelqu'un qui a de l'expérience et un nouveau employé. » (N° 07 ; 49 ans ; G 07).*

Dans une vision différente : *« Non, chaque directeur note son employé donc on peut dire que c'est a partir d'une fiche d'évaluation de la performance individuelle qui évalue notre comportement au sein de l'entreprise par exemple l'absence ou autres chose, cette fiche qui décide une augmentation d'un bas pourcentage du salaries. » (N° 03 ; 23 ans ; C 03).*

A travers ses information on a constaté que la majorité des salariés de l'entreprise portuaire de Bejaia déclarent qu'il y'a certains directifs qui imposent des taches qui ne leur permet pas d'avoir une efficience dans leur poste. Malheureusement, un aspect important qui semble parfois négligé est la structure interne des rôles participant à ces tâches. Cette structure a un impact important sur l'efficacité des opérations ainsi que la satisfaction générale de l'entreprise.

Selon Peter Drucker dans son livre la pratique de la direction des entreprises déclare que : l'efficience c'est faire les choses bien. L'efficacité c'est faire les bonnes choses. Une équipe aussi efficiente qu'efficace est l'idéale auquel tout le monde aspire.

5.5. Le manque de communication interpersonnelle et intra personnelles et le freinage de la dynamique du groupe :

La communication est le procédé par lequel l'information et les données de travail sont transférées. Les relations sur le lieu de travail est une question très importante pour une carrière réussie, tant que les relations intra personnelle que les relations inter personnelle , Bien que la présence chaque jour dans l'entreprise pour remplir les obligations, ce sera certainement une expérience beaucoup plus agréable et productive de savoir comment traiter avec l'équipe ou le service. Il existe une rétroaction saine qui peut influencer sur l'amélioration de la communication, de l'action ou de la relation entre les deux parties. Cette communication peut se produire de manière verbale ou non verbale et lorsqu'il y aura un manque cela peut mener à un freinage au sein de l'équipe de différentes taches. Il existe diverses raisons pour lesquelles les personnes s'engagent dans des communications ou des actions interpersonnelles, alors qu'une personne peut établir une communication intra personnelle afin de procéder à une analyse critique de son propre responsable ou même en guise de réponse à la solitude ou à la solitude. C'est grâce à de bonnes relations interpersonnelles qu'on peut comprendre et répondre de manière adéquate aux humeurs, tempéraments, motivations et désirs des autres. En outre, de bonnes relations interpersonnelles sont liées à un travail d'équipe réussi et à un bon climat organisationnel. Pour les relations interpersonnelles.

À ce sujet, toutes les personnes que nous avons interrogées à l'entreprise portuaire de Bejaia nous ont dit que la communication est très importante dans le milieu du travail. les réponses ont été du même avis comme l'annonce ces personnes : « *La communication est très importante donc si il y a une certaine absence cela influence sur la personne est même sur tout le groupe de travail ; et l'information ne circulera pas et il y aura un manque d'avancement pour l'accomplissement des taches et même pour la finalité du travail.* » (N° 08 ; 33 ans ; H 08). Un autre à dit : « *Oui bien sur si il n y a pas une bonne communication on ne pourra jamais avancer surtout dans le milieu du travail elle représente la chose la plus importante dans l'équipe d'entreprise.* » (N° 02 ; 38 ans ; B 02). Un cadre à avoué « *ici le travail peut s'accomplir mais lorsque il y a un conflit on afférente la chose et la non communication peut s'arrêter et même elle peut partir sur des mal entendue et même parfois quelque employés cache certain document sur d'autre salarier juste pour mettre une certaine vengeance.* » (N° 09 ; 37 ans ; I 09). Une autre information de la part d'un autre cadre « *oui bien sur s'il n ya pas de communication entre groupe comment le travail avancera et soi*

réalisable donc il faut ce comprendre entre groupe pour ma pas la communication est obligatoire pour circuler l'information au milieu du travail. » (N° 01 ; 32 ans ; A 01).

Dans le même ordre d'idées, un autre travailleur a déclaré:« *tout a fait je dirais oui, la communication est très importante car si il ya un manque de communication automatiquement il y aura un manque d'information et peut freiner ou arrêter tout un travail qui doit s'accomplir. » (N° 05 ; 38 ans ; E 05).*

A ce propos, on peut conclure que les salariés qui travaillent dans cette entreprise sont pour la communication au sein de l'équipe. Tandis que l'origine de beaucoup d'incompréhensions, de malentendus, de quiproquos, puisque chacun perçoit et interprète les événements « à sa façon », en restant centré sur soi .en s'appuyant a la théorie des point de vue des deux facteurs de Herzberg la communication leur permet d'apprendre à travers les autres et d'acquérir une expérience de travail optimale.

La communication est rendue plus difficile et complexe par l'urgence, la pression, la multiplication des interlocuteurs et le retentissement local ou national. Dans la plupart des cas, les directions ont intérêt à recevoir, discuter, démontrer leur points de vue. L'apparition sur un écran, une interview sans agressivité, montrent que la direction tient toujours la barre, qu'elle analyse courageusement la situation, qu'elle reconnaît, ses interlocuteurs et est prête à négocier pour trouver l'équilibre nécessaire au développement de l'entreprise et à une satisfaction normale des salariés.¹

¹ JEAN- LOUIS. Op.cit. P 288.

5.6. Le manque d'appartenance et d'engagement des salariés affecte leur efficacité :

Le sentiment d'appartenance représente le lien d'affection entre l'entreprise et ses salariées. Il se construit grâce au partage de la même vision et des mêmes objectifs communs. Le manque de reconnaissance et appartenance au sein de l'organisation affecte fortement leur engagement et ainsi leur performance. L'appartenance et l'engagement au sein de l'entreprise représente les deux facteurs important qui augmente la performance d'un employé au sein de l'entreprise et lorsque cela n'existe pas peut diminuer et même mener a un certain degré de freinage dans l'accomplissement de la tâche.

Par la on se concentre sur les déclaration des salariées de l'entreprise portuaire de Bejaia la première qu'on a interrogé a déclaré : *« oui elle peut freiner bien sur lorsque il y'aura un manque d'accomplissement de tâche par exemple je dirais si je ne réalise pas le travail a temps grâce a ce manque de communication avec l'autrui cela est la résultante d'une négativité au milieu du travail et on ne pourra pas avancer ; surtout avec la qualité algérienne il ce peut avoir un grand freinage et même parfois on te met dans les quarantaines. »* (N° 06 ; 48 ans , F 06). Et on s'en tient à la même idée, ce travailleur a dit : *« oui, c'est sur qu'il ya une efficacité le rendement ce n'ai pas le même tu t'engage moins tu travaille moins ce n'ai pas la même qualité tout ça par ce que il y a un manque de confiance et manque de communication c'est-à-dire un manque de tout. »* (N° 07 ; 49 ans ; G 07). Un employé a dit : *«oui bien sur, si je ne me sens pas que je n'appartiens pas au groupe de travail cela peut m'influencé et ça pourrais me conduire dans une situation de stresse et même des difficulté de venir travailler et parfois même aller a l'absentéisme ou prendre des excuses cela peut reculer de l'accomplissement de la tâche , et un point a rajouter si la relation interpersonnelles elle ne soit pas dans le on état cela peut avoir certain erreur lors de la réalisation du travail et mène au manque de concentration car la personne a besoin une certaine motivation au travail. »* (N° 02 ; 38 ans ; B 02).

De plus, nous ajoutons ce propos : *« oui absolument, je dirais un grand oui par exemple lorsque vous êtes ancien dans le domaine et un nouveau employé arrive cet employé après quelque temps il vont le gradé dans un poste supérieur par contre l'ancien ne restera dans sa propre tâche et cela peut imposé un certain impact sur le rendement , aussi pour rajouter ; certain réclame sur la promotion pour une augmentation au salaire ; certain prenne un*

isolement de ces situation par la voie de prendre un congé de maladie juste pour ne pas revenir a cause de la situation récente . » (N° 05 ; 38 ans ; E 05).

D'après ces réponses tout le monde ont répondu on a pu constater que tout les salaries ont données le même avis que lorsque il y a un manque d'appartenance et d'engagement des salaries elle pourra avoir un effet sur l'efficacité de l'employé. Parce que le sentiment d'appartenance en entreprise est recherché par tous, car c'est l'un des acteurs essentiel comme la confiance, la reconnaissance, le respect et le partage sont également très importants.

5.7.Imposition des difficultés d'exécution cause des conflits au travail :

Chaque individu étant constitué de forces et de faiblesses, le travail d'équipe peut parfois enclencher des étincelles et développer des conflits .La relation devient conflictuelle si le modèle d'interaction n'est plus partagé car en cas de conflits au sein de l'équipe, c'est exactement cet avantage qui devient vite un inconvénient, car dans ce cas, l'autre point de vue du collègue est considéré comme gênant lorsqu'il s'agit de trouver une solution. Il est évident que les conflits ne peuvent pas être tous réglés, mais ils ne doivent surtout pas être ignorés. En conséquence, quoi qu'il soit le travail, est associé à un certain niveau soit de stress, pression et certains perturbation c'est normal. Cependant, un stress au travail excessif peut interférer avec votre productivité et avoir un impact négatif.

Il est approprié d'affirmer que l'efficacité d'une équipe de travail dépend, en partie, de la façon dont les membres communiquent et gèrent leurs conflit ; il est évident que les conflits ne peuvent pas être tous réglés, mais ils ne doivent surtout pas être ignorés. En conséquence, il est approprié d'affirmer que l'efficacité d'une équipe de travail dépend, en partie, de la façon dont les membres communiquent et gèrent leurs conflits.

Pour cette raison, nous avons posé la question aux salariés de l'entreprise portuaire de Bejaia a savoir est ce que les conflits au travail peut leur imposé des difficultés d'exécution ; et la plupart de nos participants ont répondu par « oui » comme ils ont annoncé : *« pour ma part en cas du conflit je reste toujours professionnel quelque soit la situation c'est vrai parfois en ce sont mal et avoir un stress mais chacun son humeur dans cette entreprise il ne faut jamais déplacer les limites car il existe un règlement a suivre et que chacun a ces limites. » (N°10 ; 33 ans ; J 10).* Un autre qui explique son point de vue comme suite : *« oui effectivement il résulte le manque de concentration ce qui est le résultat de faire des erreurs au travail ; il peut mener aussi a une situation stressante ; et avoir le mal d'accomplir le travail. » (N° 05 ;*

38 ans ; E 05).une autre information de la part d'un cadre « *oui absolument surtout dans les conflits et si on ne règle pas le problème s'accumule et le travail s'arrêtera ou freinera complètement et aussi mènera a une situation des stresse, malaise, fatigue au travail ou même devenir fainéant.* » (N° 06 : 48 ans ; F06). Une autre personne affirme : « *oui bien sur elle peut avoir une certaine pression et cette pression génère un stresse qui peut durer et qui ne peut pas durer tout dépend du degré de la situation, effectivement elle affecte sur le travail car les relations au travail et tout dépend comment la personne gère la situation. Mais pour rajouter aussi il y a des responsables qui continue a gonflé le conflit et 'autre non essaye de le résoudre ou de le géré* ». Dans le même avis du précédent : « *oui absolument mais il existe quelque problèmes qu'on pourrait résoudre et d'autre non et dépend de chaque personne comment il réagit a la situation perturbante au travail et chacun a sa personnalité et la façon de géré un conflit. Pour ma part aussi en ce poste de travail j ai des documents très confidentiel dont je pourrais avoir des problèmes si je per quelque chose et cette situation peut même donner un déséquilibre au en réalisant ma tache.* » (N° 03 ; 23 ans ; C 03).

Par ce dernier cette employé a déclaré comme suit : « *oui sans doute ça pourrais mener a un certain stress au travail mais personnellement je réagis je ne garde pas le silence de ces situation des conflits je peux même laisser tout de coté et faire une démission et laisserais tout derrière.* »(N° 04 ; 31 ans ; D 04).

Dans ce contexte, et à partir de ces réponses on peut voir que lorsque l'on est confronté à des comportements perturbateurs, il est primordial d'agir rapidement en évoquant la situation sur le lieu de travail, en prenant conseil auprès du personnels spécialisés, en informant le responsable ou le plus gradé .De plus agréable de travailler dans une bonne ambiance, sans perturbation et aussi, accessoirement, il est du devoir des responsables d'identifier et neutraliser les casseurs d'ambiance qui sévissent dans leurs équipes.

Pour Ralf Dahrendorf et Michel Crozier, les conflits de sociétés industrielles sont essentiellement relatifs à la distribution de l'autorité dans les organisations complexes.¹

Face à un conflit, de nombreux auteurs, dont Kenneth Thomas and Ralph Kilmann (Thomas, K.W., et Kilman, R. Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument, Santa Clara, Californie, Xicom, 1974), ont identifié cinq réactions possibles. Chacune d'entre elles vise le retour à l'état d'harmonie des acteurs du conflit :

¹RAYMOND Boudon et François Bourricaud, Dictionnaire critique de la sociologie, PUF, 2011, PP 94-95

- L'évitement en faisant comme si le conflit n'existait pas.
- La compétition en obtenant ce que l'on veut au détriment de l'autre.
- Le compromis ou chacun renonce à quelque chose.
- L'accommodation ou l'un renonce sans qu'il obtienne quoi que ce soit en retour.
- La collaboration ou chacun participe à la réussite d'un accord gagnant-gagnant.

Le degré de conflits que vit un collaborateur dans une équipe n'impacte pas positivement ou négativement son engagement dans l'entreprise. L'engagement d'un collaborateur dans l'équipe diminue si les conflits sont non résolus, mais peut grandir si le conflit est bien géré et résolu. Si le conflit reste non résolu trop longtemps, les collaborateurs ont tendance à quitter l'équipe et recherchent des alternatives.¹

5.8.L'effet du mal être et le mal entendue des salariées au travail :

Le mal-être est cette sensation négative, difficile à décrire mais bien réelle, que ressent un salarié vis-à-vis de son travail. « En tant qu'employeur, savoir l'identifier et le prendre en compte et permettra d'accompagner le salarié et d'éviter des conséquences plus sérieuses pour lui, Le mal-être est un sentiment de malaise profond qui s'empare d'un salarié et s'installe dans la durée. Il s'exprime le plus souvent par la fatigue ou le stress au travail. D'autre part, le travail occasionne inévitablement de la fatigue, il demande des efforts et il est un lieu de conflits avec les collègues, la hiérarchie.

Le mal être au travail peut prendre sa source dans des éléments variables selon les individus. Les causes les plus fréquentes sont de trois types. D'autre part Le malentendu nuit à la communication et se trouve être la source de difficultés qui pourraient être écartées si on lui prêtait l'attention qu'il mérite. Plusieurs personnes sont malheureux à cause du mal être et mal entendue au travail donc elle représente un effet sur la qualité du travail et sur l'efficacité des salariés car elle est comme une situation perturbante face l'accomplissement des tâches. Certes elle peut se manifester par une démotivation des salariées.

Suite a cette dernière question du deuxième axe nous avons pu récolter ses réponses au près des salariées de l'entreprise portuaire de Bejaia ; premièrement :« *chacun occupe de son travail et lors de ces situations c'est le syndicat qui s'occupe de ça donc c'est elle qui défend*

¹JEAN- FRANCOIS Thiriet, **Se préparé a résoudre un conflit**, Edition GERESO, 2^{eme} édition, France. 2016, p 32.

sur tout ce qui manque certes les conflits influence beaucoup mais les supérieurs essaye toujours de les régler. » (N° 03 ; 23 ans ; C 03).

En revanche cette enquêté a déclaré : *« oui c'est sur le mal entendue mène direct au conflit et peuvent faire des dégâts surtout s'il n'est pas corriger dans l'immédiat donc il faut avoir une communication dans de bonne conditions qui peut généré a un changement de poste sinon ça pourrais avoir une anarchie et perturbation dans le milieu du travail et même dans toute l'entreprise lorsque il existe des tentions entre deux personne elle peut affecter même dans d'autre membre du groupe et le résultat du mal entendue est la mauvaise communication dans le groupe mais la plupart des temps les mal entendue ce crée a cause de la promotion su salaire . » (N° 02 ; 38 ans ; B 02).*

Dans le même contexte : *« tout dépend de la personnalité certain laisse aller mais d'autre non. Et oui pour moi ça peut affecter sur mon travail si j'ai une de ces situations je peut avoir un réaction complètement différente et je peut entré en conflit avec l'autre collègue. » (N°06 ; 48 ans ; F 06).* Et aussi : *« chaque entreprise un état de conflit il existe trop d'égoïsme mais les mal entendue ou les problèmes les plus fréquent son a cause de la promotion du salaire. Autre chose aussi si vous êtes un apprenti d'un cadre ou d'au supérieurs il essaye toujours de mettre un poids sur la personne et aussi surtout la création des clans c'est la chose la plus gênante. Dons on essaye de toujours de ce méfier de ces situation et par la je dirais que absolument oui elle peut affecter sur le travail. »(N° 05 ; 38 ans ; E 05).*

Et au final un autre travailleur relève : *« je dirais avec un grand oui, il existe plusieurs clans dans cette entreprise dans de plusieurs catégorie entre clan ceux de la ville et ceux des villages je vais vous citer un exemple si je sors en congé je pourrais directement a la fin de la duré du congé je trouverais une personne qui a pris ma place et même qui pourrais me virer du poste cela représente comme une tradition ce n'ai pas seulement ça mais même y avoir certaine chose que vous n'avais jamais entendu au par avant. »(N° 04 ; 31 ans ; D 04).*

Donc on conclut que le mal entendue et le mal être affecte généralement sur la majorité des salariées et représente comme un obstacle au milieu du travail. Ce dernier a, par nature, des effets ambivalents sur le bien-être des salariés. D'autre part, le travail occasionne inévitablement de la fatigue, il demande des efforts et il est un lieu de conflits avec les collègues, la hiérarchie ; quelle que soit la cause à l'origine du mal-être ou du malentendu il est impératif d'agir. Car les conséquences sont négatives pour le salarié mais peuvent l'être

également pour la bonne marche de l'entreprise. Un salarié qui vit mal dans l'entreprise va être moins impliqué et performant. C'est pourquoi le mal être et le mal-entendu du salarié, quelle que soit sa source, peut avoir un impact négatif sur le développement de leur entreprise.

La personne nie jusqu'à son existence même, elle tente de ne pas s'impliquer en conservant une attitude est souvent possible tant que la personne n'est pas directement mise en cause. Mais comme en générale un conflit non résolu finit par s'étendre, cette personne est souvent rattrapée. La personne tente ainsi de se protéger parce qu'elle ne veut pas croire à un affrontement imminent et parce qu'elle espère que le petit problème se résoudra de lui-même.¹

6. Discussion de la deuxième hypothèse :

Nous allons examiner également les données de la deuxième hypothèse qui est : l'effet des conflits au travail sur la performance collective des salariées de l'entreprise portuaire de Bejaia.

Premièrement, en ce qui concerne la qualité des relations entre les collègues et leur responsable d'après les déclarations des interviewés ils ont confirmé que les relations peuvent affecter sur leur rendement mais il est toujours préférable d'avoir une relation professionnelle saine et éviter le non-professionnelle. Deuxièmement, les salariés ils nous ont assuré que le manque de confiance et de soutien de la part de leurs responsables affecte sur leurs performances et ne pas avoir une efficacité sur le rendement au travail. Car la confiance est la plus importante, cette attitude mine le climat du travail et contribue à créer certains problèmes. Puis il y a certains qui nous ont confirmé que la divergence d'idée peut être dans deux cotés soit positive ou négative. De même ils nous ont montré que les directives des tâches ne leur permettent pas d'avoir une efficacité dans leurs postes. Ensuite, d'après leurs confirmations on constate que le manque de communication représente un obstacle dans la réalisation des tâches. Puis ils nous ont corroboré que le manque d'appartenance et d'engagement freine et affecte leurs efficacités. Par la suite ils nous ont prouvé que le conflit comme étant une opposition de motivations ou de conceptions contradictoires qui impose des difficultés dans leurs exécutions. Au final, ils ont prouvé que le mal être et le malentendu affecte sur leur travail car ce sont deux éléments perturbant et stressant dans le milieu du travail.

¹RICHARD Breard autres, Op.cit, P 207.

A partir de là, nous pouvons affirmer que notre deuxième hypothèse qui est : l'effet des conflits au travail sur la performance collective des salariés de l'entreprise portuaire e Bejaia, est confirmé.

Conclusion :

Grâce à ce chapitre, nous avons eu la capacité de présenter les données recueillies suite à notre travail de terrain réalisé dans l'entreprise portuaire de Bejaia dont on questionné ces employés grâce a ces données nous avons pu répondre a notre problématique et confirmation de nos hypothèses.

A partir de la on peut dire que d'après les informations précédente que l'effet des conflits au travail, peuvent nuire à l'avancement des travaux d'une équipe. Donc, il est primordial de désamorcer les conflits et d'impliquer tous les membres de l'équipe à la recherche d'une solution satisfaisante.

Nous constatent que les conflits influence les salariées de l'entreprise portuaire de Bejaia.

À cet effet, nous pouvons dire que les conflits existent dans toutes les entreprises sans exception et même les organisations pour cela il faudrait prendre des considérations pour améliorer leur climat organisationnel.

Conclusion

Conclusion

Conclusion :

Après avoir réalisé notre travail, nous sommes arrivés à l'accomplissement du mémoire de fin de cycle, notre présente étude a porté sur l'effet des relations au travail sur les performances organisationnelles au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia.

Depuis la problématique annoncée au début de notre travail, nous avons voulu savoir comment la qualité des relations au travail manifeste la capacité des acteurs de l'entreprise et à savoir vivre et à travailler ensemble en son sein.

Notre étude nous montre que les conflits existent et sont inévitables et sont même souvent facteurs de progrès. Les accepter, c'est abandonner l'idée selon laquelle il faut toujours un gagnant et un perdant, et adopter une stratégie gagnant-gagnant en transformant le conflit en un problème et en utilisant le potentiel créatif des groupes et des individus. Il représente aussi une influence majeure sur la vie socioprofessionnelle, le mode de transformation des conflits organisationnels varie d'une organisation à l'autre. Les stratégies qui reviennent de manière commune sont la communication, la concertation. La plupart des mécanismes de transformation des conflits à cause de l'intransigeance des dirigeants et de leurs méfiances des agents subalternes dans l'organisation. Ces conflits ne sont pas sans conséquence ! Fatigue, perte de confiance, baisse de performance; si les effets des conflits sont difficilement quantifiables, ils n'en sont pas moins perceptibles. Une mauvaise communication au travail est source de stress, de tension, et de conflit. Ce qui est néfaste pour votre bien-être et votre productivité au travail.

Ainsi après l'analyse des données de l'enquête sur le terrain, et les résultats obtenus comme réponse de notre recherche, nous constatons que nos deux hypothèses sont confirmées et nous avons trouvé que pour éviter les conflits et travailler plus efficacement, avoir une bonne communication est l'un des fondamentaux pour avoir de bonnes relations au travail.

La présente étude est partie du postulat que la communication, au sens des interactions qui se jouent entre les individus au sein d'un collectif de travail, détermine la qualité de leurs rapports professionnels. Elle favorise et elle développe des relations de travail.

En conclusion, pour éviter les conflits et travailler plus efficacement, avoir de bonnes relations de travail est l'un des éléments clés du bien-être au travail. Que se soit avec vos collègues, ou responsables pour des simples relations professionnelles. Il est bien d'éviter les

mal entendue entre les membres de l'entreprise et d'avoir une bonne communication qui est l'un des fondamentaux pour avoir de bonnes relations au travail.

La liste Bibliographique

La liste bibliographique :

• Ouvrages méthodologique :

1. ALEIN Blanchet et Anne Gotman. L'enquête et ses méthodes l'entretien . 2eme édition refondue. Edition Armond collin.2007.
2. ANDRE Akoun et Ansart Pierre, dictionnaire de sociologie, Ed le Robert, paris, 1999.
3. FRANCOIS Dépelteau. la démarche d'une recherche en sciences humaines. Ed de Boeck.2000.
4. MADELEINE Grawitz,Méthodes des sciences sociales. 11eme Edition .Ed DALLOZ. Paris.2001.
5. MATHIEU Gudere. Méthodologie de la recherche (guide de jeune chercheur en lettres, langues, sciences humaines et sociales).Ed Ellipes. Paris.2004.
6. MAURICE Angers. Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines. Ed Casbah, Algérie.
7. OMAR Aktouf, Méthodologie des sciences sociale et approche qualitative des organisations, édition presse université du Québec, 1987.

• Ouvrages thématique :

1. ALEIN Alcouffe, Efficacité versus équité en économie sociale, Ed l'Harmattan, Paris, 2000.
2. ALEIN Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, 5eme éd EYROLLES, 2011. P 178.
3. ALFFRED Chandler, Organisation et performance des entreprises, Ed de l'organisation, 1992.
4. ANDRE Akoun et autres, Le robert / seuil (Dictionnaire de sociologie). Edition MAME, Paris, 1999.
5. ANNE Trépé et autres, L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG, édition université Dauphine , Paris.
6. BERNARD Goncloff , l'individu et les performances organisationnelles, Ed l'harmattan, Paris, 2000.
7. BERNARD Martory, Daniel, gestion des ressources humaines (pilotage social et performance). Ed Dunod, Paris, 2008.

8. BERNARD Martory et autres, **Peloter les performances de RH, la création de valeur par les ressources humaines**, éd LIAISONS.
9. BRIGITTE Doriath et CHRISTIAN Goujet, **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, 3ème éd DUNOD, Paris, 2007
10. CORMIER Solange. **Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail**. Ed Press de l'université de Québec. 2004.
11. CHRISTEL Morel Journal I, **droit général**, 4ème édition Gualino, Paris, 2010.
12. CHRISTINE Delay, et Siguier Fabien, **piloter les performances RH**, Ed liaison, Paris, 2003.
13. CLAUDE Blanche Allegre, **Gestion des ressources humaines :(valeur de l'immatériel)**, 1^{ère} Ed De Boeck, Bruxelles, 2008.
14. CHANTAL Bonnefous, COURTOIS Alain, **Indicateurs de performance**, éd Hermès, Paris, 2001.
15. CHRISTOPHE Carré, **sortir des conflits avec les autres**, Edition éyrolles, Paris, 2004.
16. DALAN Shimon et autres, **psychologie du travail et comportement organisationnel**, 2^{ème} Edition Gaétan Morin, Canada, 2002.
17. EMERY Yves, **renouveler la gestion des ressources humaines**, presse polytechnique et universitaire romandes, Ed Lausanne, 2003.
18. FRANCOIS Dépélteau. **La démarche d'une recherche en sciences humaines de la question de départ à la communication des résultats**. Edition De Boeck. Canada. 2000.
19. GARBY Thierry, **la gestion des conflits**, éd Economica, Paris, 2004.
20. GARILLE Diane, **performance organisationnel et temps sociaux**, Ed Broché, Paris, 2012.
21. GILBERT de Terssac. **La théorie de régulation sociale : repères introductifs**. Revue interventions. 2012.
22. HENRI Lachman, et al, **Bien-être et efficacité au travail (10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail)**, documentation française (premier ministre), Paris, 2010.
23. JEAN-Claude Bernatchez, **l'appréciation des performances au travail de l'individu à l'équipe**, presse de l'université de Québec. 2003.

24. JEAN François Thiriet . **résoudre un conflit. Edition Guereso** .2^{ème} edition. France .2014 .
25. Jean-François Thiriet, **Se préparé a résoudre un conflit**, Edition GERESO, 2^{ème} édition, France. 2016.
26. JEAN- LOUIS Birien ,**pratique des relations et négociation sociales**, 3eme éd Dunod, Paris, 2006.
27. LINDA Rouleau ,**théories des organisations : (approches classiques, contemporaines et de l'avent- Garde)**, Ed de presse de l'université de Québec, 2007.
28. LUC Chaput, **modèles contemporains en gestion : (un nouveau paradigme, la performance)**, Ed presse de l'université de Québec, 2007.
29. MARY Jonatch, **théories des organisations**, éd de BOECK université, Paris, 2000.
30. Michel MACHESNAY Michel,**Economie d'entreprise**, Ed Eyrolles, 1991.
31. M.LEBAS, **Performance : Mesure et management (Faire face à un paradoxe)**, Groupe HEC, Paris, 1998.
32. NIESSEN Wilfried et CHANTEUX Anne, **plan les tableaux de bord et business**, Ed Edi pro, Liège, 2006.
- 33.OMAR Aktouf. Le **management entre tradition et renouvellement**. Ed Cariten Marin. Montreal.1989.
34. PATRICK Corsi et NEAU Erwan, **les dynamiques de l'innovation, (modèles, méthodes et outils)**, éd LAVOISIER, Paris, 2011.
35. PATRICE Stern et autres, **la boîte a outils de la négociation**, Edition Dunod, Paris, 2010.
36. PAUL Pinto,**La performance durable**, éd DUNOD, Paris, 2003.
37. PIERRE LORINO, **Méthodes et pratiques de la performance(le guide du pilotage)**, Ed de l'organisation, 1997.
38. RICHARD Brear BREARD Richard et autres, **Gestion des conflits**, Edition Liaisons, Paris, 2000.
39. RAYMOND Boudon et François Bourricaud. **Dictionnaire critique de la sociologie**, PUF, 2011.
40. SOLANGE Cormier. **Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail**. Presse de l'université de Québec.2004.
- 41.SOPHIE Marquette-Pondeville, **le contrôle de gestion environnemental (une approche théorique contingente et une étude empirique du cas des entreprises manufacturière belges)**, Ed presse de l'université de louvain, Belgique, 2003.

42. SYLVIE Saintonge et VICTOR Haines, Gestion des performances au travail, éd de Boeck, Paris, 2007.

43. YVON Mougin, Processus : les outils d'optimisation de la performance. Editions d'organisation. Paris.2004.

44. ZARA Olivier, le management de l'intelligence collective ,2ème Ed M21, 2008.

• **Dictionnaires :**

1. FREDERIC Lebaron. La sociologie de 'A' a 'Z'.Ed DUNOD.Paris .2009.

2. GILLES Ferréol et AL. Dictionnaire de sociologie.3^{ème}édition . Ed Armond Collin.Paris.2009,P 179.

• **Thèse :**

1. RAHALI Amin Souad .Les relations de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise .Thèse de magistère en management des ressources Sous la direction du : Professeur BENDIABDALLAH. Ahumaines . Université de Telemcen. 2009.

2. NACER Kasmi. Le conflit organisationnel et efficacité de la gestion administratives étude de cas des communale local dans la wilaya d'Alger. Thèse de doctoraten sociologie des organisations et de travail sous direction de Mostafa Boutfenouchet .université d'Alger.2005.

• **Web-graphie**

1. <https://www.advaloris.ch/nos-services/intelligence-organisationnelle/amelioration-de-performance-operationnelle-organisationnelle-dune-entreprise#>:

2. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/374758.pdf>

3. <https://javelo.io/fr/blog/comment-se-preparer-a-votre-prochaine-evaluation-de-performance-premiere-etape-la-preparation-en-amont/>

4. [https://mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/MEMOIRE MBA RH13 performance des equipes role de la fonction RH 102016.pdf](https://mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/MEMOIRE_MBA_RH13_performance_des_equipes_role_de_la_fonction_RH_102016.pdf)

5. https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la_gestion_des_conflits_dans_les_organisations.pdf

6. [https://www.researchgate.net/publication/328007239 LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE AU TRAVAIL SES DETERMINANTS ET SA MESURE INDIVIDUAL JOB PERFORMANCE ITS DETERMINANTS AND ITS MEASUREMENT](https://www.researchgate.net/publication/328007239_LA_PERFORMANCE_INDIVIDUELLE_AU_TRAVAIL_SES_DETERMINANTS_ET_SA_MESURE_INDIVIDUAL_JOB_PERFORMANCE_ITS_DETERMINANTS_AND_ITS_MEASUREMENT)

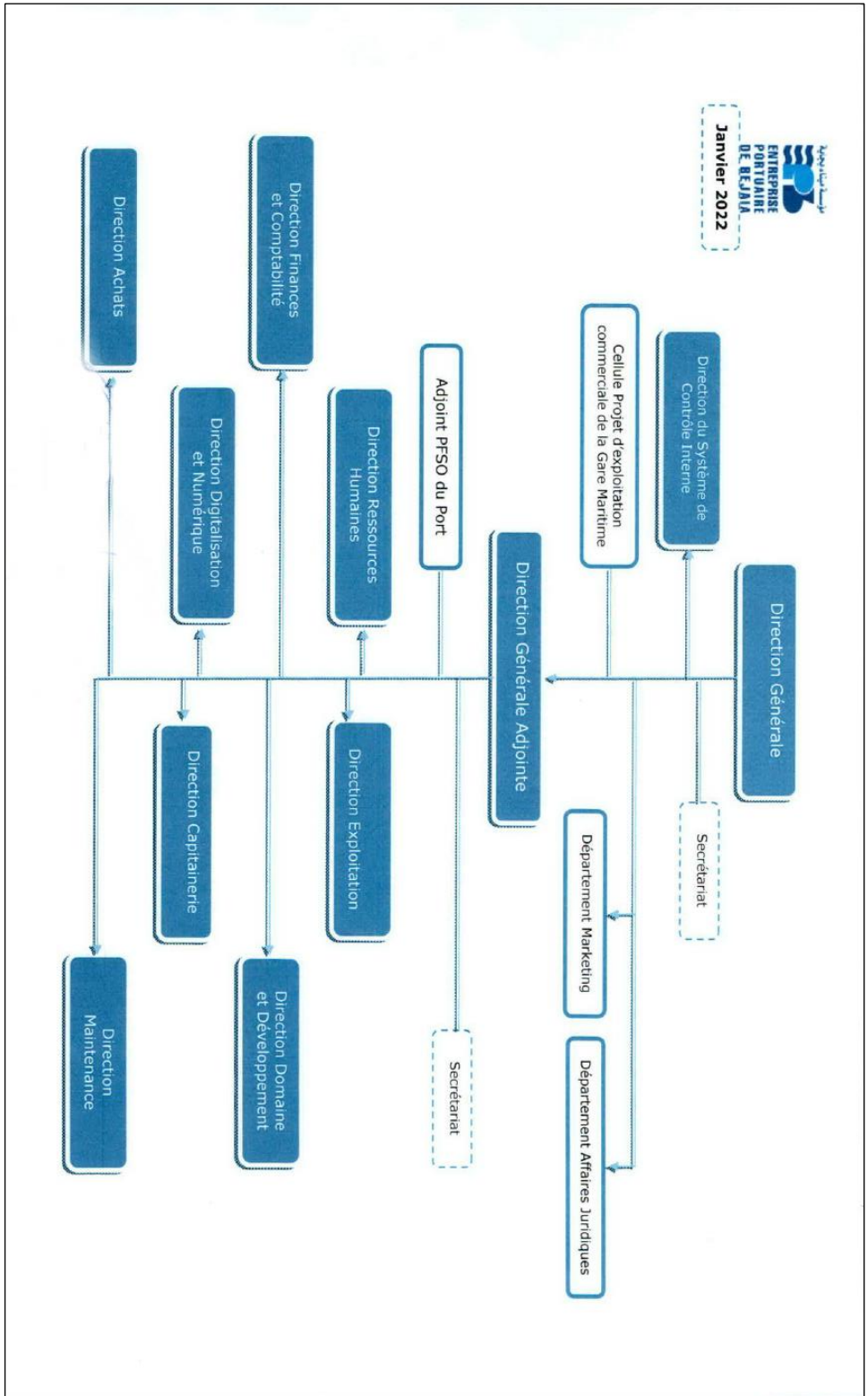
7. <http://www.e-rh.org>

8. <http://www.dessmrh.org>.

9. www.portdebejaia.dz

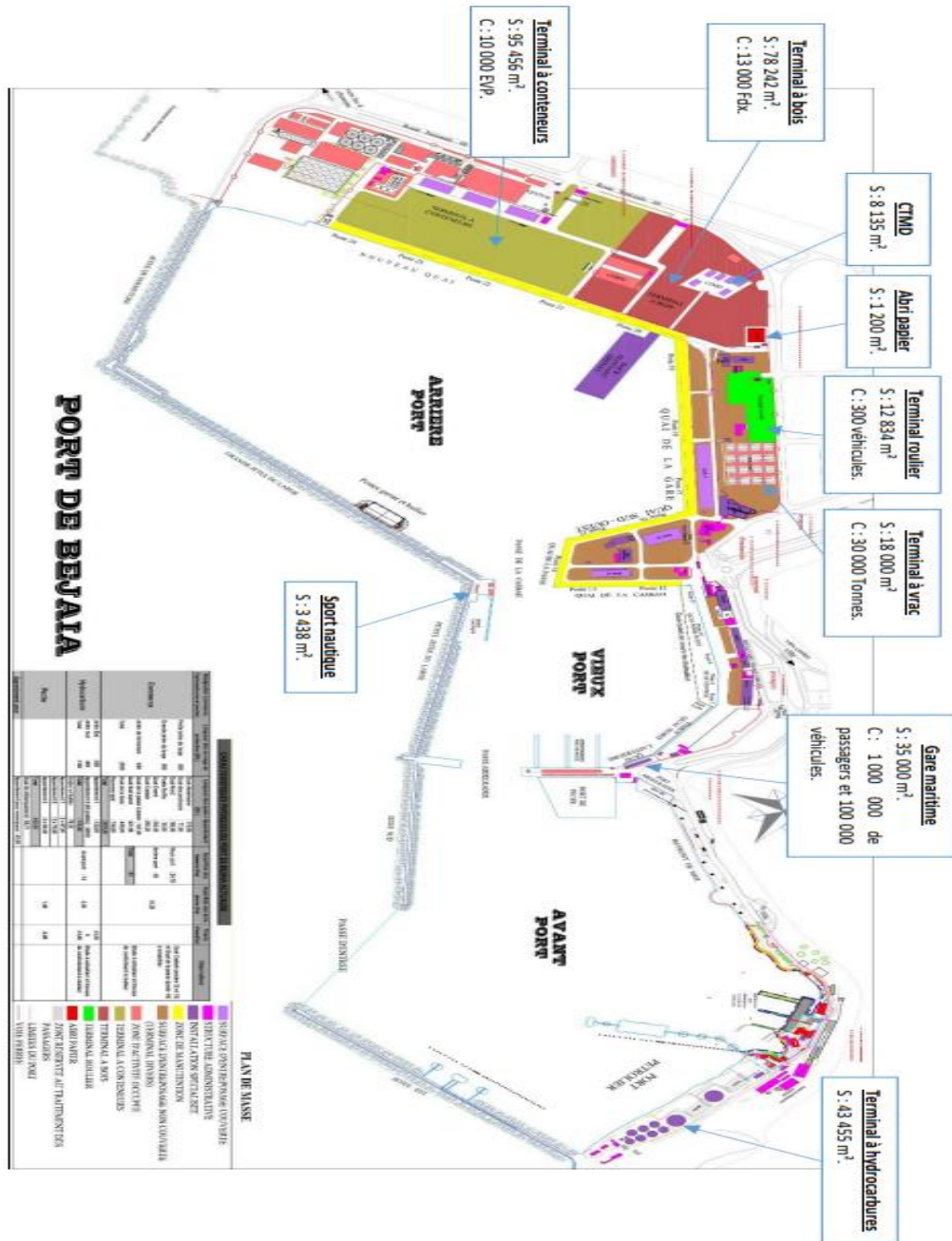
Les Annexes

1. Organigramme d'entreprise :



2. Données techniques :

Plan du port de Bejaia :



3. Plan d'aménagement projeté du port de Bejaia :



4. Guide d'entretien :



Ministère de l'Enseignement supérieur

Université ABDERAHMANE MIRA – BEJAIA

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

Guide d'entretien sous le thème :

L'effet des relations au travail sur la performance organisationnelle

Cas pratique l'EPB

Axe 01 : information personnelle :

- 1- Sexe :
- 2- L'âge :
- 3- Le niveau d'instruction
- 4- Catégorie socioprofessionnelle
- 5- Ancienneté

Axe 02 : l'effet des conflits sur la performance individuelle :

- 1- A votre avis, la qualité des relations avec vos responsables directs peut affecter votre rendement de poste ?
- 2- Est-ce que le manque de confiance et de soutien de la part des responsables directs a un effet sur votre pertinence au poste du travail ?
- 3- Est-ce que vous pensez, que la divergence d'idées du travail avec vos responsables impose des difficultés d'exécutions ?
- 4- Est-ce que les directives de votre tâche ne vous permettent pas d'avoir une liberté dans votre poste ?
- 5- Selon vous, la communication interpersonnelle et la communication avec le responsable peut freiner votre dynamique dans la réalisation des tâches ?
- 6- Est-ce que le manque d'appartenance a un effet sur votre efficacité ?
- 7- Est-ce que vous avez des difficultés pour participer aux décisions d'entreprise ? Et cette participation influence-t-elle sur votre prestation ?

Axe 03 : l'effet des conflits sur la performance collective :

- 1- A votre avis, la qualité des relations entre les collègues et les responsables affecte le rendement collectif de l'entreprise ?
- 2- Est-ce que le manque de confiance et de soutien de la part des responsables envers les salariés affecte leur performance collective ?
- 3- Est-ce que vous pensez, que la divergence d'idées du travail entre les collègues et les responsables impose des difficultés dans les réalisations des objectifs de l'entreprise ?
- 4- Selon vous, la communication interpersonnelle et intra-personnelle peut freiner la dynamique de groupe dans la réalisation des tâches ?
- 5- Est-ce que le manque d'appartenance et d'engagement des salariés a un effet sur leur efficacité ?
- 6- Est-ce que l'abstention de la participation des salariés dans la prise de décisions collectives d'entreprise influence sur leurs prestations ?
- 7- A votre avis, une situation de conflit au travail comment elle peut vous imposer des difficultés d'exécutions ?
- 8- Selon votre vision, comment le mal-être et le malentendu des salariés dans leur entreprise peut affecter leur travail ?

Résumer

Les relations au travail représentent comme un ensemble des rapports individuels et collectifs qui naissent et qui s'établissent au travail entre les salariées et leurs responsables dans les organisations qui est dans le but de les unir et d'avoir un seul objectif de travailler plus pour avoir un bon rendement individuellement ou collectivement.

A travers plusieurs de ces relations au travail qui compose des interactions qui peuvent à la fois avoir des effets ou les créer ; car il y a plusieurs façons d'aborder les conflits interpersonnels et intra-personnelles. Toutefois, si ces conflits ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives et avoir naissance à de toute sorte d'affectations venant par : (perte de confiance, manque de performance, manque de communication, manque de dynamisme, situations stressantes, et autres problèmes). Dans le cadre de notre étude pratique au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia (l'EPB) on a tenté d'étudier comment les relations au travail sont affectées à travers le phénomène du conflit qui influence leurs performances au sein de l'organisation.

Abstract :

Labor relations represent a set of individual and collective relations that are born and established at work between employees and their managers in organizations with the aim of uniting them and having a single objective of working more for perform well individually or collectively.

Through many of these relationships at work that compose interactions that can both have effects or create them; because there are many ways to approach interpersonal and intrapersonal conflicts. However, if these conflicts are not managed properly, they can have negative consequences and give rise to all kinds of affectations coming from: (loss of confidence, lack of performance, lack of communication, lack of dynamism, stressful situations, and other issues). As part of our practical study within the port company of Bejaia (the EPB) we tried to study how relations at work are affected through the phenomenon of conflict which influences their performance within the organization. .

