

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Abderrahmane Mira Bejaïa
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des Sciences sociales



Mémoire de fin de cycle

Thème :

**L'effet des compétences transversales sur le choix des stratégies
de résolution des conflits interpersonnels au travail**

Cas pratique : SONATRACH DE BEJAIA

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Psychologie du travail, des
organisations et gestion des ressources humaines

Réalisé par :

AMER Kamil

Encadré par :

M. HOCINIA

Année universitaire : 2018/2019

Remerciements

Avant tout,

Nous remercions dieu le tout puissant, qui nous donnés la force et le courage de mener ce travail jusqu'à la fin.

Nous tenons à remercier spécialement notre promoteur monsieur HOCINI Amar d'avoir accepté de nous encadrer et pour son aide et ses orientations précieuses.

Nous tenons à remercier tout le personnel et les salariés de la SONATRACH de Bejaïa.

Nos profonds remerciements également pour nos familles qui nous ont beaucoup soutenus dans la réalisation de ce travail.

Enfin, nous tenon à remercier toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

A mes chers parents, je leur témoigne mon respect à ma reconnaissance pour
tout ce qu'ils ont fait pour moi.

A ma famille et mes amis qui ont tous contribué d'une façon ou d'une autre à
l'accomplissement de ce mémoire, je leur témoigne ma plus grande gratitude.

A mes profs, qui m'ont dirigé tout au long de mon cursus.

A toute personne ayant participé de près ou de loin à la concrétisation de ce
travail.

Sommaire :

Introduction

La partie théorique

Chapitre I : cadre méthodologique

- **Préambule**

1.1- Les raisons du choix du thème	06
1.2-Les objectifs de la recherche	07
1.3-Intérêt de la recherche	07
1.4-La problématique.....	08
1.5-Les hypothèses	12
1.6-Définition des concepts.....	14
1.7-La méthode utilisée.....	19
1.8-Les études antérieures.....	20
1.9-Discussion des études antérieure et l'importance de la présente étude.....	22

- **Résumé du chapitre**

Chapitre II : La gestion des compétences dans l'entreprise

- **Préambule**

2.1-Notion des compétences	23
2.2- Les dimensions des compétences.....	27
2.3-Typologie des compétences	28
2.4-La compétence et les compétences connexes	30
2.5-Les tentatives de catégorisation de compétences	32
2.6-Les méthodes de repérage et condition des compétences	33
2.7-Les enjeux du développement des compétences	35
2.8-L'importance du développement des compétences	36
2.9-Développement des compétences.....	36

2.10-Les voix de développement des compétences	39
2.11-La dynamique du développement des compétences	40
2.12-La gestion des compétences	41
2.13-Les avantages et inconvénient de la gestion des compétences	41
• Résumé du chapitre	42

Chapitre III: Les conflits au travail et leur gestion

- **Préambule**

3.1-Définition des conflits au travail	44
3.2-Les origines des conflits et leur prévention	44
3.3-Les différentes formes de conflits au travail	46
3.4- Les différents types de conflits	48
3-5-Les points de départ des conflits	50
3-6 - Les causes des conflits	51
3-7 - Les sources du conflit à l'intérieure du groupe.....	52
3-8 - La stratégie des acteurs face au conflit	54
3.9- Les conséquences du conflit au travail	58
3.10-La gestion des conflits au travail	60
• Résumé du chapitre	63

LA PARTIE PRATIQUE

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et les étapes de la recherche sur le terrain

- **Préambule**

4.1-Historique et organisation de la direction régionale de Bejaia (DRGB)	64
4.2-Présentation de l'organigramme de la direction régionale de Bejaia.....	65

4.3-Structure du département des ressources humaines	68
4.4-Les étapes de la recherche sur le terrain.....	71
4.4.1- La pré enquête.....	71
4.4.2- Le déroulement de l'enquête.....	71
4.4.3- Démarche méthodologique et technique utilisé	71
4.4.4-L'échantillonnage.....	72
4.5- la méthode statistique utilisée	73
4.6-Les obstacles rencontrés	73
• Résumé du chapitre	74

Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats

• Préambule

5.1 - Présentation des données personnelles de l'échantillon d'étude.....	75
5.2-Analyse et interprétation des résultats de l'étude	81
5.2.1-Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse général...82	
5.2.2-Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse générale	87
5.3-Interpretation et discussion des résultats de l'étude	95
5.4-Implications managériales	97
- Conclusion	99
- Liste bibliographique	100
- Annexe.....	104

Liste des tableaux :

N°	Titre	Page
01	La répartition de l'échantillon selon le genre	75
02	La distribution de l'échantillon selon l'âge	76
03	La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle	77
04	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	78
05	La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.	79
06	relatif à la stratégie qui adopte chaque salarié pour résoudre les conflits interpersonnels au travail.	80
07	Relatif à la réponse de la question : pensez-vous que votre stratégie de de conflit interpersonnel au travail contribue à l'amélioration de votre performance ?	81
08	La différence dans les degrés des attitudes douces des salariés à l'égard des conflits interpersonnelle au travail selon leurs niveaux d'intelligence émotionnelle.	83
09	La différence dans les degrés d'attitudes d'évitement des salariés vis-à-vis des conflits interpersonnels au travail, selon les niveaux d'intelligence émotionnelle.	84
10	La différence dans les degrés d'attitude d'affrontement des salariés durant les conflits interpersonnels au travail, selon leurs niveaux d'intelligence émotionnelle.	85
11	La différence dans le degré de la stratégie de résolution des conflits « Douce » selon les niveaux d'objectif ou attitude de promotion des salariés.	87
12	La différence dans les degrés de la stratégie de résolution des conflits « d'évitement » selon les niveaux d'objectif ou attitudes de promotion des salariés.	88
13	La différence dans les degrés de la stratégie de résolution des conflits « d'Affrontement » selon les niveaux d'objectif ou attitudes de promotion des salariés.	90
14	La différence dans les degrés de la stratégie de résolution des conflits « Douce» selon les niveaux d'objectif ou attitudes de prévention	91
15	La différence dans les degrés de la stratégie de résolution des conflits « d'évitement» selon les niveaux d'objectif ou attitudes de prévention.	92
16	La différence dans les degrés de la stratégie de résolution des conflits « d'affrontement» selon les niveaux d'objectif ou attitude de prévention.	93

Introduction

Introduction

Les organisations sont soumises aux interactions quotidiennes d'une panoplie d'acteurs, la qualité de ses relations humaines et constamment jugée déterminante pour la performance de l'organisation et la réussite de chacun, et cela étant le souci majeur de toute entreprise en quête d'apogée et d'épanouissement dans un contexte de mobilisation et de compétitivité de plus en plus rude.

Cependant au sein d'un nombre croissant d'entreprises, travailler ensemble c'est d'être confronté avec la différence des autres, du moment que les équipes qui travaillent conjointement sont souvent constituées d'individus possédant des personnalités, des attentes, des motivations, et des cultures qui se versent dans la nuance, et de là les conflits interpersonnels prennent forme, et deviennent une réalité sociale évidente de ces entreprises.

On y trouve de mainte façon d'aborder les conflits interpersonnels, les chercheurs s'étendent pas sur la définition des genres de conflits, sur leurs cause et sur les solutions, mais tous sont d'accord sur un point : dans tous les secteurs de notre vie, les conflits interpersonnels sont non seulement inévitables mais ils sont également nécessaires à notre dynamique de travail.

Face à ce mal social qui ronge les entreprises, les spécialistes de la question des conflits au travail ont mis sur place tout un système de gestion de conflits qui repose sur de nombreux paramètres inhérents à chaque entreprise, et indépendamment de ce système de gestion des conflits, il est à signaler l'existence de stratégies personnelles qui sont à la disposition des salariés, on peut énumérer quelque –une a l'image de l'évitement, l'accommodation et l'affrontement. Le choix de ces stratégies de résolutions de conflits obéit aux caractéristiques spécifiques de chaque individu notamment ses compétences transversales.

C'est dans ce même sillage que notre étude se réalisera au sein de l'entreprise «SONATRACH» ou on se penchera sur l'effet des compétences

transversales sur le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels par les salariés.

Pour se faire notre présent mémoire est subdivisé en deux parties :

✓ La partie théorique composée de trois chapitres à savoir:

- Le premier chapitre représente le cadre méthodologique de la recherche. il traite la méthode et la technique de la recherche sur le terrain, l'échantillon, et enfin d'autres éléments relatifs à l'aspect pratique de la recherche (pré enquête, enquête,).
- Le deuxième chapitre traite de la gestion des compétences dans l'entreprise, dont on a essayé de cerner les différents types de compétence, leur importance et leurs méthodes de repérage.
- Le troisième chapitre illustre les conflits au travail et leur gestion, dans ce chapitre on a abordé, les différentes stratégies susceptibles d'être utilisées dans la gestion des conflits.

✓ La seconde partie concerne l'aspect pratique qui regroupe deux chapitres qui se présentent comme suit :

- Le premier chapitre est réservé à la présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH, il prodigue un aperçu sur l'historique, missions, et différents services de cette entreprise.

Le deuxième chapitre met en évidence l'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche ainsi que la vérification des hypothèses.

Ce présent travail, va être clôturé par une conclusion générale représentant la synthèse des résultats de l'étude et propositions.

Partie théorique

Chapitre I

Cadre méthodologique de la recherche

- **Préambule :**

Dans ce premier chapitre, « le cadre méthodologique », on présente les différentes étapes méthodologiques qui nous guident vers l'élaboration de notre travail de recherche.

En premier lieu on expose nos raisons du choix du thème « contribution à la compréhension de l'effet des compétences transversale sur le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail » ainsi que les objectifs de cette recherche. En deuxième lieu, nous présentons notre problématique de recherche ou on pose nos questions sur la nature de la stratégie de résolution des conflits interpersonnels des salariés selon le niveau des compétences transversales.

Par la suite, on propose deux hypothèses qui tentent de répondre à notre question posée dans l'étape qui la précède, tout en définissant les concepts clés de ces deux hypothèses.

Ensuite, nous définissons la méthode et la technique utilisée dans notre travail. En fin, nous présentons quelques études faites sur la gestion des conflits au travail et l'importance de la présente étude.

1.1- Les raisons du choix du thème :

Notre travail de recherche vise à identifier et analyser les mobiles qui permettent aux salariés de « SONATRACH » de choisir leur stratégie de résolution des conflits interpersonnels au travail. De manière plus spécifique, il s'agira :

- De mesurer l'effet des compétences transversales sur le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels par les salariés de l'entreprise SONATRACH.
- De montrer la relation des stratégies de résolution des conflits interpersonnels des salariés de « SONATRACH » selon le niveau d'intelligence émotionnelle et le type d'attitudes personnelles au travail.

- Identifier les méthodes adoptées par l'entreprise dans le but de résoudre ses conflits.

1.2 - Objectifs de la recherche :

Notre travail de recherche vise à identifier et analyser les mobiles qui permettent aux salariés de « SONATRACH » de Bejaia de choisir leurs stratégies de résolution des conflits interpersonnelles au travail. De manière plus spécifique, il s'agira :

- D'examiner l'incidence des compétences transversales (intelligence émotionnelle et type d'objectifs personnels) sur le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels par les salariés dans le contexte professionnel.
- D'évaluer leurs effets des compétences transversales sur le comportement et attitudes du personnel de cette entreprise.
- De montrer par le biais de l'analyse des données qualitatives l'impact des stratégies de conflits sur la santé psychologique sur le plan individuel d'une part et sur le plan de la performance de l'entreprise d'une autre part.

1.3 - Intérêt de la recherche :

La présente recherche a un double intérêt, théorique et pratique.

1.3.1 - Sur le plan théorique :

Notre travail de recherche rejoint ceux déjà réalisés par les autres auteurs tels que : O'Reilly et Chatman (1996), Scockelery-Zlabak et Morley (1989), Brocknern, Grover et Blonder (1988) qui se sont penchés sur la question de la relation entre les valeurs et les attitudes des salariés au travail d'une façon générale et le nôtre porte particulièrement sur l'effet des compétences transversales sur le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail.

1.3.2- Sur le plan pratique :

Cette recherche apportera aux divers managers un certain nombre de leviers sur lesquels ils peuvent actionner pour :

- Atteindre et réaliser facilement les objectifs de rentabilité de l'entreprise tout en les conciliant avec le bien être des salariés en général et des cadres en particulier dans le respect des valeurs de la personne humaine.
- Mettre en place des programmes de coaching d'accompagnement en vue d'éviter aux salariés et à l'organisation d'une façon générale de rentrer dans la spirale de la violence généralisée due aux stratégies de concurrence et de confrontation ouverte.

1.4 - La problématique :

Il y a plusieurs façons d'aborder les conflits interpersonnels dans les organisations. Les divers auteurs ne s'entendent pas sur la définition des genres de conflits, sur leurs causes et les solutions. Mais tous sont d'accord sur un point : dans tous les secteurs de notre vie, les conflits interpersonnels sont non seulement inévitables mais ils sont également nécessaires à notre dynamique de travail, et même plus, à notre vitalité !

Toutefois, si ces conflits ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives voire dramatiques. Tout d'abord sur l'individu (perte de confiance, de performance, de dynamisme, problèmes de santé...); ensuite sur l'organisation (baisse de productivité, mauvaise image externe,...).

Il est donc nécessaire d'appréhender sérieusement cette question de gestion des conflits en installant un climat propice à la communication et un style de management adapté à l'organisation (taille, activité, direction...). La prévention est certainement à mettre en avant mais l'organisation doit savoir gérer le conflit lorsqu'il est présent et cette gestion ne s'improvise pas dans un couloir ou au téléphone. Elle nécessite une connaissance, un véritable travail de fond qui peut, à long terme, être profitable.

On peut distinguer trois grandes catégories de stratégies personnelles face aux conflits : les stratégies de fuite, les stratégies adoucissantes, et enfin, les stratégies de face à face ou d'affrontement ouvert. Les stratégies de fuites concernent certaines personnes qui ont tendance à les situations de conflit ou à éviter certains types de

conflit, c'est-à-dire qu'elles vont réprimer leurs réactions émotionnelles naturelle, soigneusement éviter le sujet, et concentrer leur attention sur autre chose, ou, plus dramatiquement, fuir la situation intenable (par exemple, quitter leur emploi, quitter leur service, ou groupe).

Par ailleurs les stratégies d'adoucissement, ont essentiellement pour but de retarder une confrontation ouvert avec l'autre personne, en essayant d'arranger les choses, de calmer les esprits au moins de façons temporaire, et en laissant les raisons véritables de l'opposition dans le flou, de manière à rendre une confrontation moins probable. On résout bien quelque point de détail, mais on évitera la discussion du problème essentiel. Comme dans le cas de stratégie de fuite, les stratégies adoucissantes seront utilisables lorsqu'il est possible de retarder la confrontation, mais elles laissent l'individu insatisfait, anxieux sur l'avenir et sur lui-même.

Pour ce qui concerne les stratégies d'affrontement, comme leur nom l'indique, elles consistent en un affrontement des personnes sur les problèmes qui sont à la base du conflit. On peut subdiviser les stratégies d'affrontement en deux sous-catégories : dans la première catégorie, les stratégies de force ont recours à la force physique (un coup de poing sur le nez, une opération militaire, ou une guerre), ou à la corruption (par l'argent ou des faveurs particuliers), ou à la punition et la menace (chantage affectif, chantage à l'argent), ou, en générale, à toute force de pression.

Ainsi, il apparaît clairement que les conflits interpersonnels sont inévitables et ils sont même quelquefois facteur de progrès. Il ne faut donc pas les éviter, les supprimer, mais au contraire, savoir y faire face d'une façon constructive. La négociation est probablement la stratégie de relation humaines la plus efficace et la plus humaine pour résoudre les conflictuelles.

Il est à souligner ici, que le sujet de dépassement des conflits n'est pas du tout l'objet de notre étude, et, ce malgré que ce dernier est le moins évoqué dans l'entreprise. Par contre ce qui nous intéresse particulièrement est de décrypter les

compétences transversales des salariés qui pourraient être dernière le choix de l'une des stratégies sous citée par les salariés de l'organisation.

En d'autres termes, examiner l'effet de ses compétences dans la prédisposition les employés à choisir ou adopter ces différentes stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail, telle que : l'intelligence émotionnelle à appréhender par DANIEL Golmen (1998) dont les dimensions de ce type d'intelligence sont la retenue, la conscience, la présence, sociabilité et enthousiasme, selon cet auteur plus l'intelligence émotionnelle est importante chez l'individu plus il aura une tendance à s'adapter à son environnement social. On peut donc s'attendre selon cet auteur qu'il est possible de mettre en relation des stratégies douces comme la négociation avec les niveaux élevés d'intelligence émotionnelle, également, nous pouvons supposer une stratégie d'affrontement comme la violence, son lien avec les niveaux faibles de ce type d'intelligence, au cela s'ajoute les types d'objectifs à l'attitude personnelle au travail, la première attitude correspondrait à l'évitement des sanctions. Elle serait centrée sur la recherche d'objectifs qui tendent à la prévention de soi, répondant à des besoins de sécurité et d'obligations vis-à-vis de l'entourage. Cet état est celui de la recherche de sécurité, de protection, de devoirs et de responsabilités. Plus généralement il s'agirait pour l'individu de centrer son action en fonction des résultats obtenus, pouvant être potentiellement négatifs.

La seconde attitude correspondrait à la recherche des récompenses. Elle serait centrée sur la recherche d'objectifs tendant à la promotion de l'individu, répondant à des besoins de développement personnel. Cet état est celui de la recherche d'atteinte d'idéaux, d'avancements, d'aspirations et d'accomplissement. Plus généralement, il s'agirait pour l'individu de centrer son action en fonction des résultats obtenus, pouvant être potentiellement positifs.

Ainsi, les individus ayant une attitude de prévention recherchent l'atteinte de buts « minimaliste »; ils auraient des perspectives de vue à plus court terme, seraient sensibles aux pressions sociales et seraient en recherche d'objectifs en relation avec

le maintien des situations actuelles, c'est-à-dire la conservation de ce qui existe, et le statu quo. De plus, les individus qui seraient dans une optique de prévention seraient plus sensibles à la présence ou à l'absence de punitions potentielles, Ils auraient une stratégie d'évitement des difficultés.

De manière assez contrastée, les individus ayant une attitude de promotion recherchaient l'atteinte d'objectifs « maximisant » leur situation actuelle, ils auraient des perspectives de vue à plus long terme, recherchaient la satisfaction de besoins internes, intrinsèques, et seraient concernés par le développement personnel, le changement de leur environnement et la recherche d'idéaux. A contrario, ils seraient donc plus sensibles à la présence ou à l'absence de récompenses. Dans le premier cas, les individus ne recueilleraient que de faibles performances, alors que le second ; étant sensible aux résultats potentiels, les individus obtiendraient de bien meilleures performances.

La théorie de l'autodétermination selon Higgins suppose que l'attitude centrée sur la promotion est mise en relation avec l'existence ou l'absence de résultats positifs, avec les possibilités d'avancement, les aspirations, et les accomplissements de tous ordres. L'attitude centrée sur la prévention est concernée par la présence ou l'absence de résultats négatifs, par la protection, la recherche de sécurité, et les responsabilités.

Dans le but de montrer l'effet des compétences transversales (intelligence émotionnelle et types d'objectif personnels au travail) sur le choix de l'une des trois stratégies de résolution des conflits au travail, une analyse approfondie nous motive à poser la question de départ suivante :

- Est-ce que le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels diffère selon les niveaux des compétences transversales des salariés ?

Autrement dit :

- L'intelligence émotionnelle des salariés exercent-elles un effet sur le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels ?
- Les objectifs personnels des salariés exercent-ils un effet sur le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels ?

1.5-Les hypothèses de la recherche :

« L'hypothèse peut être envisagée comme une réponse anticipée que le chercheur formule à sa question spécifique de recherche .Tremblayun énoncé déclaratif précisant une relation anticipée et plausible entre des phénomènes observés ou imaginés. »(Mace ,1988).

Les présentes hypothèses émises dans cette recherche, sont le fruit d'un jumelage entre des lectures approfondies autour de notre sujet de recherche, et les résultats d'une pré enquête auprès d'un échantillon réduit d'un effectif appartenant à l'entreprise SONATRACH et de ce fait, nos hypothèses sont les suivantes :

Hypothèse générale (1) :

Il existe une différence dans les degrés des stratégies de résolution des conflits interpersonnels chez les salariés selon leurs niveaux d'intelligence émotionnelle (bas et élevé).

Plus précisément :

Hypothèse 1-(a):

-Il existe une différence dans les degrés de la stratégie « Douce » de résolution des conflits selon les niveaux d'intelligence émotionnelle des salariés.

Hypothèse 1-(b):

-Il existe une différence dans les degrés de la stratégie « d'évitement » de la résolution des conflits selon les niveaux d'intelligence émotionnelle des salariés.

Hypothèse 1-(c) :

-Il existe une différence dans les degrés de la stratégie « d'affrontement » de résolution des conflits selon les niveaux d'intelligence émotionnelle des salariés.

Hypothèse générale (02):

-Il existe une différence dans les degrés des stratégies de résolution des conflits interpersonnels chez les salariés selon les niveaux de leurs objectifs personnels (bas et élevé).

Plus précisément :

Hypothèse 2-(a) :

-Il existe une différence dans les degrés de la stratégie « Douce » de résolution des conflits selon les niveaux d'objectifs ou (attitudes) de promotion des salariés.

Hypothèse 2-(b) :

-Il existe une différence dans les degrés de la stratégie « d'affrontement » de résolution des conflits selon les niveaux d'objectifs ou (attitudes) de promotion des salariés.

Hypothèse 2-(c) :

-Il existe une différence dans les degrés de la stratégie « d'évitement » de résolution des conflits selon les niveaux d'objectifs ou (attitudes) de promotion des salariés.

Hypothèse 2-(d) :

-Il existe une différence dans les degrés de la stratégie « Douce » de résolution des conflits selon les niveaux d'objectifs ou (attitudes) de prévention des salariés.

Hypothèse 2-(e) :

-Il existe une différence dans les degrés de la stratégie « d'affrontement » de résolution des conflits selon les niveaux d'objectifs ou (attitudes) de prévention des salariés.

Hypothèse 2-(f) :

-Il existe une différence dans les degrés de la stratégie « d'évitement » de résolution des conflits selon les niveaux d'objectifs ou (attitudes) de prévention des salariés.

1.6- Définition des concepts :

Afin de faciliter l'appréhension de notre travail, une définition des concepts clé de notre recherche s'impose.

1.6.1-Les compétences transversales:

« Est un réseau structuré d'attitudes et de connaissances déclaratives (savoir), procédurales (comment faire) et conditionnelles (quand et pourquoi), pour s'adapter, résoudre des problèmes complexes dans un contexte donné et réaliser des projets » (Crutzen, 2005 p 10).

Définition opérationnelle :

La compétence transversale est un savoir ou un savoir faire maîtrisé par plusieurs métiers et se différencier qui est elle partagée par des salariés d'un même corps de métiers.

En veut dire par les compétences transversale dans notre présente étude l'intelligence émotionnelle est les types d'objectif personnelle que nous définissons comme suite :

1.6.1.1- Intelligence émotionnelle :

L'intelligence émotionnelle désigne notre capacité à reconnaître nos propre sentiment et ceux les autres, a nous-mêmes et a bien gérer nos émotions en nous-mêmes et dans nos relation avec autrui. Elle couvre 25 compétences dans les cinq facettes que sont la conscience de soi, la maitriser, la motivation, l'empathie et les aptitudes sociale (**Golmen, 1999**).

Définition opérationnelle :

C'est les compétences personnelle (comment nous nous gérons nous même) et les compétences social ou interpersonnelle (comment gérons nos rapports avec les autres). Il se réfère à la capacité des êtres humains à reconnaître, comprendre et maitriser leurs propres émotions.

1.6.1.2- Objectif personnelle :

Elle est composée de deux types d'attitude comme suite :

✓ Objectif ou attitude de prévention :

La première attitude correspondrait à l'évitement des sanctions. Elle serait centrée sur la recherche d'objectifs qui tendent à la prévention de soi, répondant à des besoins de sécurité et d'obligations vis- à -avis de l'entourage. Cet état de celui de la recherche de sécurité, de protection, de devoirs et de responsabilités. Plus généralement il s'agirait pour l'individu de centrer son action en fonction des résultats obtenus, pouvant être potentiellement négatifs. (**Higgins et al, 2001**).

✓ Objectifs ou attitude de promotion :

La seconde attitude correspondrait à la recherche des récompenses. Elle serait centrée sur la recherche d'objectifs tendant à la promotion de l'individu, répondait à des besoins de développement personnel. Cet état est celui de la recherche d'atteinte d'idéaux, d'avancements, d'aspirations et d'accomplissement. Plus généralement, il s'agirait pour l'individu de centrer son action en fonction des résultats obtenus, pouvant être potentiellement positifs. (**Higgins et al, 2001**).

1.6.2-Les conflits :

Au sens commun, le conflit est défini par « la rencontre d'élément, de sentiments ou qui supposent » (**Paul, 1984**).

Selon **Hubert Touzard** :

« Une situation où des acteurs (individu, groupe, nations) soit poursuivent simultanément et de manière compétitive le même but. » (**Petit, 1984**).

Selon **Christophe Carré** :

« Le conflit peut se définir comme le résultat de la confrontation de comportement, de motivations, de besoins, de d'intérêt, d'opinions, ou de valeurs antagonistes. Il met en présence un deux ou plusieurs individus, rassemblés ou non dans un système collectif, et constitue un symptôme qui signale une perturbation, un brouillage, dans les relations avec le monde extérieur et les autres. » (**Carre, 2004**).

1.6.3 - Conflit au travail :

« Le conflit au travail sont les plus connus dans le monde de travail par leurs fréquences. Ils se montrent d'une attitude remarquable. Les acteurs en conflits s'organisent ou se trouve mutuellement dans la même situation pour exprimer leur insatisfaction par des grèves, fermeture et occupation de lieux du travail. Ils se manifestent souvent pour des raisons telles que l'organisation de travail, le

salarié...etc. et ils peuvent s'intéresser à toute l'organisation comme ils peuvent se réduire en une seule catégorie. Pour cela les organisations économiques attribuent aux conflits une immense importance pour pouvoir les contrôler et les résoudre dans l'immédiat pour éviter les dégâts qui vont être engendrés. » (Larfi, 2012).

Et d'après GILLES Plante « le terme conflit du travail peut prêter à confusion. Il faut en effet distinguer le simple différend, qui exprime un conflit d'intérêts divergents, du conflit social ouvert qui manifeste le conflit d'intérêt. Le conflit du travail est un social de tension dans lequel une action déterminée est entreprise pour forcer la solution du conflit d'intérêt. » (Gillet, 1984).

Définition opérationnelle :

Un conflit qui entraîne une contestation collective ou individuelle relative aux conditions de travail.

1.6.4-Conflit interpersonnel :

« Les conflits interpersonnels désignent les oppositions qui concernent plusieurs individus, les conflits interpersonnels opposant 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 campent sur leur position. Dans un conflit interpersonnel, nous avons souvent tendance à imputer le problème à la mauvaise volonté de l'autre et à fonctionner selon le modèle lui ou moi et non pas selon le modèle lui et moi. »(Carre, 2003).

Définition opérationnelle :

Un conflit qui oppose deux salariés, d'un désaccord d'ordre culturel, professionnel, ou cognitif.

1.6.5-Stratégie de résolution des conflits :

Est un concept associé au relation humaine, principalement lié au management et aux méthodes et outil d'aide à la prise de décision. Elle consiste dans le choix d'une solution à un affrontement et sa mise en, œuvre, lorsqu'il s'agit de pratique en regard du système judiciaire ou d'une décision étatique, il est question de mode alternatif de résolution des conflits.

Définition opérationnelle :

Un ensemble de moyens et de stratégies (évitement, affrontement, compromis, collaboration, accommodation, mise en œuvres par un acteur afin d'y parvenir à faire face à un conflit.

✓ Stratégie :

« L'art de planifier et de coordonner un ensemble d'opérations en vue d'atteindre un objectif ». (Souad, 2012, p12).

Il existe plusieurs stratégie de résolution de conflits mais en a cité trois stratégie :

1-6-5-1-Stratégie douce :

Cette stratégie a essentiellement pour but de retarder une confrontation ouvert avec l'autre personne, en essayant d'arranger les choses, de calmer les esprits au moins de façon temporaire, et en laissant les raisons véritables de l'opposition dans le flou, de manière à rendre une confrontation moins probable. On résoudre bien quelque point de détail, mais on évitera ou on retardera la discussion du problème essentielle.

1-6-5-2-Stratégie d'évitement :

L'évitement est caractérisé par une absence d'implication dans une situation conflictuelle. C'est un refus stratégique ou non, de s'engager. Ce comportement se manifeste essentiellement de deux façons soit par l'inaction ou encore par le retrait.

1-6-5-3-Stratégie d'affrontement :

Elles consistent en un affrontement des personnes sur les problèmes qui sont à la base du conflit, et de faire la force physique ou de faire la pression.

1.7- La méthode utilisée :

Il est possible d'attribuer la définition suivante à la méthode « la méthode est constitué de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les variétés qu'elle poursuit, les démontres, les vérifiés » (**Grawitz, 2001**).

Les méthodes utilisées dans toute les recherche scientifique sont assez nombreuses et divers, et cette diversité revient aussi à la diversité de ces études, car chaque étude exige une méthode à suivre et nécessaire pour effectuer une bonne recherche et aussi à atteindre les objectifs tracés par le chercheur. « Il n'existe pas une seul méthode scientifique a adopté pour découvrir la réalité, car ces méthodes de recherche différent selon le thème de chaque méthode » (**Boudon, 1970**).

Dans le but d'atteindre l'objectif de la recherche, et de vérifier les hypothèses de recherche, on a opté pour la méthode quantitative qui s'avérait la plus adéquate à notre thème de recherche, elle est liée à la nature de notre sujet et à ses objectifs.

Communément, l'une des méthodes les plus sollicitées dans les sciences sociales est :

- **La méthode quantitative :**

Est une méthode de recherches utilisant des outils d'analyses mathématiques et statistiques en vue de décrire, d'expliquer et prédire des phénomènes par le biais de données historiques sous forme de variables mesurables.

Il est à savoir que c'est le sujet d'étude qui conditionne la méthode à employer, de ce fait on a jugé judicieux d'en recourir à la méthode quantitative afin de découvrir un nombre important d'enquêtés, et bien entendu de mesurer l'ampleur du phénomène des conflits interpersonnels, et finalement de quantifier les facteurs réels qui concernent sa gestion.

1-8-Les études antérieures :

1.8.1-Les études de PETER SALOVY et JOHN MAYER(1990) :

La première conceptualisation et l'intelligence émotionnelle selon ce modèle revient à PETER SALOVY et JOHN MAYER. Selon eux, elle apparaît comme une forme d'habilités mentale et par conséquent comme une intelligence pure.

En 1997, ils transforment ce concept en un construit de quatre compétences :

- La perception émotionnelle ou habilité à percevoir et exprimer les émotions.
- L'assimilation émotionnelle ou facilitation émotionnelle de la pensée.
- La compréhension émotionnelle ou habilité à comprendre et raisonner au sujet d'émotion même complexes.
- La gestion des émotions ou habilité à gérer ses émotions et celles d'autrui.

SALOVEYLET MAYER définissent l'intelligence émotionnelle comme l'habilité à percevoir, comprendre, gérer et utiliser les émotions pour faciliter la pensée.

1.8.2- L'étude de GOLMAN (1995) : DANIEL GOLMAN, psychologue et journaliste scientifique pour le New York times, a donné à travers ses livres et article une reconnaissance planétaire au concept d'intelligence émotionnelle.

Basé sur un ensemble de compétences émotionnelles et sociales qui contribuent à la performance managériale, ce modèle décrivait à l'origine l'intelligence émotionnelle comme un concept à 5 dimensions : la conscience de soi, la maîtrise de soi, l'auto-motivation, la perception et la compréhension des émotions d'autrui et la gestion des relations. Le modèle proposé actuellement se structure en 18 compétences organisées en 4 branches : conscience de soi, gestion de soi, conscience des autres et gestion des relations.

1.8.3- Les études de BAR-ON (1997) :

REUVEN BAR-ON est l'un des premiers chercheurs à avoir proposé l'expression de quotient émotionnel pour mesurer l'intelligence émotionnelle.

Selon lui, elle se situe au croisement de compétence et d'habilité émotionnelle et sociale qui favorise un comportement intelligent.

Il définit 5 méta-facteurs de l'intelligence émotionnelle :

- Intra-personnelle (conscience de soi et expression de soi).
- Interpersonnelle (conscience des autres et interaction).
- Gestion de stress (gestion et contrôle du stress).
- Adaptabilité (gestion de changement).
- Humeur géniale (auto-motivation).

Chacun de ces méta-facteurs comprend d'autres compétences et habilités qui y sont reliées.

1.8.4-Les études de PETRIDES et FUMHAM (2003) :

A la différence des modèles précédents celui de PETRIDES et FUMHAM envisage l'intelligence émotionnelle comme une caractéristique de la personnalité. Selon eux, elle est constituée des différentes dispositions en jeu pour prêter attention, traiter et utiliser une information affective de nature intra-ou interpersonnelle (Kotsou,2012,p22-23).

1.9-Discussion des études antérieures et l'importance de la présente étude :

D'après c'est déférent étude de plusieurs chercheure nous constatant que l'intelligence émotionnelles est une caractéristiques de la personnalité dont elle se constitue de plusieurs disposition.

Il est a signaler que dans notre présent étude nous allons relier les résultats des études et proposition théorique suscité avec une autre nouvelle dimension qui s'avèrent importante pour survie des entreprises à savoir des stratégies de résolutions des conflits interpersonnel adopté par les salarié dans le contexte professionnelle. Cela nous permettra de réduire voir même d'éradiqués le phénomène de conflit au travail et par voie de conséquence l'amélioration de la qualité de relation humaines d'une façon générale et la santé mentale d'une façon particulière.

- **Résumé du chapitre :**

En guise de conclusion à ce chapitre, il est clairement que cette première partie qui se constitue de la raison de choix du thème et objectif de la recherche, la problématique, les hypothèses, les définitions des concepts, la méthode et la technique utilisée pour la collecte des données nous servira d'un point de départ pour notre présente recherche.

Chapitre II

La gestion des compétences transversales dans l'entreprise

- **Préambule :**

Pour que la fonction ressource humaines puisse avoir d'efficacité, elle doit accomplir certain conditions qui sont la clef de toute réussite dans le domaine de la gestion des ressources humaines, la fonction ressource humaine doit mobiliser les moyens et matériels dans un seul but, avoir une organisation décentralisé plus proche du terrain, avoir un niveau de compétence et nouvel technologie.

Dans ce chapitre nous étudierons, en premier lieu la définition de la notion de compétence, compétence transversale et les différentes typologies des compétences et où elle se distingue. En deuxième lieu les méthodes de repérage et condition des compétences et enfin les enjeux de développement des compétences, le tentatives de catégorisation de compétences, les voies de développement des compétences, la gestion des compétences et les avantages et inconvénient de la gestion des compétences.

2.1. Définition de la notion de compétences :

Le concept des compétences a été développé dans de nombreuses études .Voici quelques autres définition de la notion de compétence :

« Les compétences sont ensembles de connaissances, de capacités d'action et de comportement structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée. »

« Compétence : c'est la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné ».

Selon JEAN MARIE PERETTI, la compétence renvoie aux notions de savoir-faire, de capacité, d'habilité, (selon l'expression québécoise) déqualification, d'activité. (**Peretti, 1994, p 57**).

« La compétence est un ensemble de caractéristiques qui permettent à un individu d'atteindre un niveau de performance supérieure dans le travail, une situation ou une mission donnés » (Sylvie, 2004, 2009, P.28).

« La compétence est un ensemble de savoirs, savoir-faire, savoir être, qui sont manifestes dans l'exercice d'un emploi métier, dans une situation d'activité donnée » (Eric, 2008, P.04)

2.1.1. Les compétences transversales (ou générales) :

C'est-à-dire celles qui ne sont pas spécifique à un métier donc qui sont utiles dans nombreux emplois (exemples : savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse) et qu'on va par conséquent retrouver souvent dans les référentiels de compétences. (Yves, 1999, p112).

Particulier ou une organisation définie, elles sont transférables avec l'individu d'un milieu organisationnel à un autre comme la connaissance des langues .de l'outil informatique .des éléments de management ou d'autres disciplines théoriques et pratiques en sus de la spécialité noyau de profession d'exercice .

Les compétences transversales sont subdivisées en deux parties :

a-Intelligence émotionnelle :

L'intelligence émotionnelle désigne notre capacité à reconnaître nos propre sentiment et ceux les autres, a nous-même et a bien gérer nos émotions en nous-même et dans nos relation avec autrui. Elle couvre 25 compétences émotionnelle regroupées dans les Cinq facettes que sont la conscience de soi, la maitriser, la motivation, l'empathie et les aptitudes sociale (Golmen, 1999).

- **La nature de l'intelligence émotionnelle :**

L'aptitude émotionnelle est une méta-capacité : elle détermine avec quel bonheur nous exploitons nos autres atouts, y compris notre intellect.

Howard Gardner répartit l'intelligence émotionnelle en 5 domaines principaux :
La connaissance des émotions : la capacité à identifier ses propres émotions (reconnaitre que l'on est de méchante humeur, c'est déjà vouloir ne plus l'être).

La maîtrise des émotions : savoir adapter ses sentiments à chaque situation.

L'auto-motivation : la capacité à remettre à plus tard la satisfaction d'un désir ou de réprimer ses pulsions.

La perception des émotions d'autrui : l'empathie.

La maîtrise des relations humaines : l'aptitude à entretenir de bonnes relations avec autrui. (Goldman, 2013, p2).

- **Les composants de l'intelligence émotionnelle :**

- **La conscience de soi :**

La capacité à reconnaître et de comprendre les humeurs personnelles, les émotions et les moteurs internes, ainsi que leur effet sur les autres. Les indicateurs de conscience de soi comprennent l'auto-assurance, l'auto-évaluation réaliste, et un sens de l'humeur auto-dérisoire. La conscience de soi dépend de la capacité à surveiller son propre état émotionnel et d'identifier et nommer correctement ses émotions.

- **La maîtrise de soi :**

La capacité de contrôler ou rediriger les pulsions et les humeurs perturbatrices, et la tendance à suspendre le jugement et de réfléchir avant d'agir, les indicateurs de l'ambiguïté et l'ouverture au changement.

- **La motivation interne :**

Un moteur interne qui va au-delà de l'argent et de statut, qui sont tous deux des récompenses externes, vision de ce qui est important dans la vie, la plaisir d'accomplir une tâche, la curiosité d'apprendre, un flux qui vient de l'immersion dans une activité. Une tendance à poursuivre des objectifs avec énergie et persistance. Les indicateurs comprennent une forte envie d'accomplissement, de l'optimisme à l'épreuve des échecs et un engagement organisationnel.

- **L'empathie :**

La capacité à comprendre la structure émotionnelle des autres. Une habileté à traiter les personnes en fonction de leurs réactions émotionnelles. Les indicateurs comprennent l'expertise dans la construction et le maintien du talent, la sensibilité interculturelle et le service au client. L'empathie concerne l'intérêt et l'implication dans les émotions des autres, la capacité à sentir ce qu'ils ressentent.

- **La maîtrise des relations humaines :**

L'habileté dans la gestion des relations et dans la construction de réseaux, ainsi qu'une capacité à trouver des points communs et de construire des liens. Les indicateurs des compétences sociales comprennent l'efficacité dans la conduite du changement, le pouvoir de persuasion, la réaction d'expertise et leadership des équipes (Tergrist, 2013, p16).

b. Types d'objectifs :

- **Les objectifs ou attitude de prévention :**

La première attitude correspondrait à l'évitement des sanctions. Elle serait centrée sur la recherche d'objectifs qui tendent à la prévention de soi, répondant à des besoins de sécurité et d'obligations vis-à-vis de l'entourage. Cet état de celui de la recherche de sécurité, de protection, de devoirs et de responsabilités.

Plus généralement il s'agirait pour l'individu de centrer son action en fonction des résultats obtenus, pouvant être potentiellement négatifs.

- **Les objectifs ou attitude de promotion :**

La seconde attitude correspondrait à la recherche des récompenses. Elle serait centrée sur la recherche d'objectifs tendant à la promotion de l'individu, répondait à des besoins de développement personnel. Cet état est celui de la recherche d'atteinte d'idéaux, d'avancements, d'aspirations et d'accomplissement. Plus généralement, il s'agirait pour l'individu de centrer son action en fonction des résultats obtenus, pouvant être potentiellement positifs.

2-2 - Les dimensions des compétences, sont comme suit :

2-2-1- Le savoir : « est un ensemble des connaissances plus au moins systématisée acquise par une activité mentale. » (**Guittet, 1998, p 219**).

« C'est des connaissances théoriques et pratiques. » (**Lecoeur, 2008, p 19**).

2-2-2- Le savoir-faire : « réfèrent à une pratique générale (un métier) ou un aspect particulier (un acte) si les plus souvent ils s'appliquent dans le cadre d'une profession, si le savoir est une relation avec le réel ou celui-ci fait sens pour un sujet, il est aussi une disposition qui peuvent avoir un usage potentiel, les savoir-faire renvoient au habilités aux compétences de ceux que mettent en œuvre. » (**Champy, 2003, p 948**).

« C'est la capacité à mettre en œuvre ses savoirs dans une a professionnelle ou non manuelle ou intellectuelle, artistique ou démastique, marchande ou non marchande. » (**Allain, 2005, p416**).

2-2-3- Savoir-être :

« Est l'instrument qui permet de mettre en œuvre les processus cognitifs de la soumission librement consentie, processus indispensable à hauts utilité sociale dans un système de pouvoir qui trouve sa légitimité dans la nature humaine, et l'accomplissement individuelle. » (**Bellier, 2004, p163**).

C'est aussi considéré comme les sens de capacité de conduite personnelle approprié à l'emploi considéré, pour un individu plus précisément certains auteurs vont plus loin dans la réflexion et considèrent le savoir-être comme une compétence de troisième dimension.

« Il faut entendre par des compétences génériques, des habilités transférables ou des capacités clé transversales » (Yres, 1988, p402).

2 - 3- Typologie des compétences :

Il existe plusieurs types de compétence telle que la compétence professionnelle, compétence spécifique et collective.

2 - 3-1- Les compétences professionnelles :

C'est-à-dire celle qui sont propre à une filière de métier comme par exemple connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'emploi constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est à priori utile qu'aux métiers de formation. Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

2-3-2- Les compétences spécifiques :

C'est-à-dire celles qui sont propre à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs comme par exemple connaître la procédure de gestion des incidents technique propre à telle ou structure. Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine. L'utilité de cette dernière catégorie réside dans la préoccupation de gestion de la mobilité ou de recrutement.

Les compétences spécifiques se rapportent à la spécificité du travail auquel l'individu exerce une profession ou un métier dans une organisation et dans un contexte particulier.

2-3-3-Les compétences collectives :

Les compétences collectives font référence aux compétences des différents postes de travail. Et sont liées à la qualité d'interface qui existe dans entre les situations de travail, donc entre les individus qui les occupent .elle sont constituées de trois catégorie d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipes de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble. **(Batal, 1998, P160).**

2-3-4- Les compétences individuelles :

« Est défini comme la capacité d'une personne à réaliser des activités ou résoudre les problèmes dans un contexte professionnel et afin de répondre aux exigences de l'organisation. »**(Parmentier, 2008, p158).**

2-3-5- Les compétences opérationnelles :

Correspondant à un premier niveau d'analyse permettent de décrire les moyens mis en œuvre pour réaliser l'activité professionnelle. Elles se déclinent suivant sous la forme de « être capable de » ; « maîtriser ».

« Les compétences opérationnelles décrivent de manière concrète et directement compréhensible par les opérationnelles, les compétences à mettre en œuvre afin de réaliser les activités elles sont facilement évaluables et identifiables.

Etant spécifique à chaque activité elle permet difficilement d'identifier les compétences transférables d'un poste ou d'une personne à l'autre»**(Parmentier, 2008, p60).**

2-3-6- Les compétences communes :

« Compétence partagée avec d'autres domaines de compétence elle contribue à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre » (Peretti, 2001, p60).

2-3-7- Les compétences patrimoines :

« Un ensemble des compétences que le salarié possède et qui sont susceptibles d'être utilisées dans son emploi actuelle ou dans un autre emploi. Ensemble des compétences disponibles à un moment donné dans une entreprise » (Ansart, 2010, p66).

2-3-8- Les compétences techniques :

« Compétence technique correspondant à la habileté qui permet aux individus d'accomplir un travail dans un secteur particulier, s'il y a que chez les employés d'un même service, on doit inévitablement assurer la formation sur le développement des compétences techniques. » (Jackson, 2008, p69).

2-3-9- Les compétences linguistiques :

De nombreux phénomènes rendent de plus en plus nécessaire la connaissance des langues étrangères, la diversité culturelle au sein même des entreprises, la mondialisation des marchés, les fusions, les acquisitions, les alliances internationales, la compétence est très prise par les entreprises, on offre d'ailleurs de plus en plus couramment une formation en langue étrangère aux employés, tant pour leur faciliter une affectation à l'international que pour traiter à l'étranger avec les clients, les fournisseurs ou les collègues. (Jackson, 2008, p271).

2-4-La compétence se distingue des concepts connexes :

La notion de compétence elle se compose de trois éléments essentiels qui sont l'aptitude, capacité et performance.

2-4-1-Des aptitudes :

Les aptitudes se sont un de qualités attachées à un individu utilisées ou non pour remplir sa tâche, on parlera :

D'aptitudes physiques (aptitudes sens sérielles ou motrice comme la dextérité manuelle (intelligence abstraite, concrète, créativité).

D'aptitudes relationnelles (autonomie, stabilité émotionnelle).

4-2-Des capacités :

Les capacités se définissent à partir des opérations mentales nécessaires pour maîtriser les savoir et les savoirs faire : informer, analyser, décider, argumenter, négocier.

Une capacité n'est pas directement observable, elle se déduit à partir de l'analyse de l'action ; les capacités dépendent des aptitudes mais sont plus particulièrement le résultat de la formation générale.

2-4-3-Des performances :

Les performances mesurent le résultat de l'activité d'un individu à un poste donné, la performance est en relation avec les capacités, les compétences, la performance est à mettre en relation avec les capacités, les compétences

L'organisation du travail , on présente souvent l'entreprise par son seul chiffre d'affaires en oubliant que la première capitale d'une entreprise est d'abord son capitale compétence : l'idée originelle du produit , du service , l'expertise des techniques , la compétence du personnel dans la production quotidienne , les capacités de recherche et d'innovation pour schématiser , on peut représenter l'entreprise comme un transformateur de matière , d'énergie et d'information en

produit et services dont les compétences sont l'élément essentiels . (Weiss, 1992, P 342).

2-5- Les tentatives de catégorisation des compétences :

Il y a plusieurs façons de catégoriser les compétences chacun pertinente en fonction de la finalité poursuivie.

2-5-1- Compétence dure et compétence molles :

La distinction entre compétence « dures » et compétence «molles » date du début des années 80, les compétences dures regroupent des savoirs techniques de base, les compétences molles étant généralement considérées comme les caractéristiques personnelles qui sous-entendent l'efficacité de certains comportements.

2-5-2- Compétences de base et compétences de haute performance :

Les compétences dites de base sont les prés- requis nécessaires pour mener une activité donnée. Ce sont par exemple savoir lire, calculer, elles concernent surtout les publics peu qualifiés, les compétences de haute performance sont celle qui nécessite à la fois une capacité à résoudre des problèmes complexes et à faire preuve de comportement adaptés, elles sont orientées vers les résultats, on les trouve principalement chez les personnels qualifiés et dotés de responsabilités.

2-5-3- Noyau de compétences et compétences périphérique :

Le noyau de compétences regroupe les compétences étroitement liées à une activité dont elles constituent un sort de « carte d'identité ».

Les compétences périphériques sont les compétences complémentaires qui gravitent autour de noyau. Plus l'on s'éloigne du noyau de compétences, plus ces compétences périphériques peuvent être en partie partagées par des activités professionnelles proches.

2-5-4- Compétences orientées vers le futur :

La prise en compte de cette dimension dans la catégorisation des compétences peut se faire de deux façons : consiste à repérer les compétences dont les contenus intégrant le changement : elles correspondent par exemple aux SOFT SKILLS, « adaptabilité », « ouverture aux influences internes et externe » consiste à lister les compétences susceptibles d'être fortement concernées par certaines évolutions du contexte.

2-6- Les méthodes de repérage et conditions des compétences :

2-6-1- L'approche par les connaissances professionnelles :

Elle consiste à élaborer un référentiel exprimé en termes de continus de savoir essentiellement promue par l'éducation nationale, cette conception prévaut surtout dans le domaine de la formation continue .

Il s'agit en effet de mettre en perspective le niveau de connaissance requis par un emploi et le niveau de connaissances possédé, de qui permet d'élaborer des programmes de formation individualisés. Cette démarche s'inscrit dans une perspective de pédagogie par objectifs qui s'est concrétisée par la délivrance de diplômes par unités capitalisables.

2- 6-2- L'approche par le potentiel estimé :

Diffusion des cabinets de conseils américains (HAY.MC BER) cette approche reste minoritaire en France. La compétence y est définie comme « une caractéristique sous-jacents d'un individu présentant une relation de cause à effet avec la performance moyenne ou supérieure dans une fonction.

Cherchant à identifier les caractéristiques pouvant prédire le niveau de performance d'un individu. Cette approche englobe des éléments aussi disparates que les comportements, les aptitudes, les savoirs ou les traits de personnalités. Elle est

surtout utilisée sous l'angle de la sélection, soit pour le recrutement, soit pour la gestion des carrières. (Weiss et autres, 1992, P 343).

2-6-3- L'approche par les savoirs –faire opérationnels :

Plutôt que de connaître les connaissances ou les traits de personnalités des individus, cette approche s'attache à repérer par l'observation ce que les individus sont capable effectivement de mobiliser dans un contexte de travail déterminer. Très pragmatique cette approche présente l'inconvénient de déterminer des savoirs –faire qui dépendent à la fois de l'individu et la situation de travail , si bien qu'il n'est pas toujours possible de faire la part de l'un et de l'autre dans la manifestation du savoir – faire ni par conséquent d'élaborer un pronostic de performance dans des contextes différents.

6-4-L'approche par les démarches intellectuelles :

Cette approche, encoure appelée approche cognitive. S'intéresse aux modes de résolution des problèmes dans un contexte organisationnel donné. Il s'agit de repérer les stratégies de raisonnement qui pourraient être utilisées dans d'autres situations professionnelles que celles de l'observation .La compétence est ainsi définie comme une démarche de résolution des problèmes comportant quatre éléments :

- Les démarches intellectuelles
- Les « savoir références » (mode de raisonnement)
- La relation au temps et à l'espace
- Le type d'interaction relationnelle.

2-7-Les enjeux du développement des compétences :

Le développement des compétences recouvre quatre (4) enjeux principaux :

2-7-1- L'articulation entre la formation et activité du travail :

Pour élaborer une formation adoptée au contenu et aux conditions de réalisation du travail, il est nécessaire de faire une analyse des situations de travail existantes.

En effet il s'agit de définir des objets et des outils pédagogiques qui correspondent à l'activité du travail et aux besoins réels. La compétence se construit efficacement lorsqu'il y a une confrontation entre le savoir et la pratique, c'est à dire entre connaissances théorique et expérience professionnelle.

2-7-2- La connaissance des processus existants :

Pour cela, il s'agit d'étudier et analyser la façon dont les salariés construisent, échangent, consolident ou transmettant leurs connaissances et leurs compétences, ainsi l'analyse de la stratégie d'apprentissage existantes constitue un moyen d'identification des variables qui structurent l'expérience professionnelle.

2-7-3- La formation et la capitalisation des savoirs et des compétences :

Les connaissances et les compétences ont un caractère informel qui est souvent inhérent à l'activité du travail elle-même, mais ce caractère ne permet pas à l'entreprise de capitaliser, il peut freiner certaines coopération, limiter les salariés dans leur progression, et leur calcification.

Faire un diagnostic des différentes situations de travail facilite le repérage de ces savoirs et compétences non formalisés.

2-7-4- L'organisation du travail et les conditions de valorisation du savoir et de la compétence :

Les conditions socio organisationnelle contribuent au développement et à la reconnaissance des savoirs et des compétences.

Ces conditions sont relatives à l'organisation du travail, et s'intéressent aux relations sociales d'une part, et au système de classification et politique de gestion de l'emploi d'autre part.

2-8- L'importance de développement des compétences :

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que cette dernière compte réserver à ce processus. Son expression et sa véhiculisation au plan politique au niveau de la direction générale. Ceci peut être réalisé par le choix quant à la place qu'on entend accorder à la formation continu au niveau stratégique et sa traduction au plan opérationnel par des formations tous qui répondent à des soucis de préférences.

Selon GUYLE Boterf : « il y a de plus d'organisation et d'entreprise qui envisage le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation » (GUYLE, 2001, p131).

2-9- Développement descompétences:

Repose sur trois concepts très importants sont :la formation, l'expérience, l'accompagnement.

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place quecettedernièrecompte réserver à ce processus, son expression,etsavéhiculisation au plan politique au niveau de la direction générale, ceci peutêtreréaliser par le choix

quant à la place qu'on entend accordé à la formation continue au niveau stratégique et sa traduction au plan opérationnel par des formations qui répondent à des soucis de préférence.

Selon GUYLE Boterf : "il y a de plus d'organisation et d'entreprise qui envisage le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation " (Guyle, 2001, p131).

« Le développement des compétences et la volonté de chercher soi-même, appréciés ses possibilités de développement, même si ce doit se faire en contrat avec la gestion des ressources humaines ». (DIMIRI, 2000, p 435).

Le développement des compétences réfère aux activités d'apprentissages susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des travailleurs, en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées par l'amélioration de leurs connaissances, habilités et aptitudes.

2-9-1-La formation :

Selon Jean Marie Peretti, la formation est définie comme suit : « la formation, véritable éducation professionnelle permanente, est un instrument majeur de valorisation du potentiel humain de l'entreprise, et apparaît ainsi comme l'une des variables stratégiques de son développement » (Peretti, 2001).

2-9-2- L'expérience :

Nous pouvons définir l'expérience comme un ensemble de connaissances acquises, par une longue pratique, jointe à l'observation.

MC CAULEY regroupe la nature des expériences, en trois catégories :

2-9-2-1- Les changements de fonction :

Il s'agit d'un passage d'un poste à un autre, un changement de service, dont la fréquence de rotation de poste, permet de se trouver confronté, à des expériences diverses, qui permettent constamment d'acquérir de nouvelles compétences.

2-9-2-2- Les fonctions exigeantes :

Il s'agit des postes impliquant des responsabilités difficiles et sont divisées en quatre situations :

- Les enjeux importants.
- La nécessité d'opérer les changements radicaux.
- Prendre des décisions malgré de forte incertitude.
- Enfin, la forte pression qu'exerce les supérieurs hiérarchique.

2-9-2-3- Les épreuves et l'adversité :

Elle se manifeste par les difficultés et les échecs, que l'employé affronte dans son travail ;

MC CAULEY distingue à ce propos, cinq types d'épreuves à savoir :

- Des erreurs de comportements, dans les relations avec les autres.
- Des promotions manquées.
- Des changements forcés d'orientations.
- Des subordonnés, dont les performances sont insuffisantes.
- Enfin, des difficultés personnelles (maladies, accidents...).

2-9-3- Le coaching (l'accompagnement) :

Définition : selon J.M. PERETTI, l'accompagnement est une assistance portée à une personne, à partir des besoins professionnels pour développer ses propres solutions et les appliquer.

Cette assistance peut être apportée par un membre de l'entreprise ou par un consultant externe (coach).

2-10-Les voies de développement des compétences :

De nombreuses voies ont été élaborées, nous avons choisi cinq voies de développement de compétence, car elles permettent de mieux comprendre comment se produisent et se transforment les compétences :

- **Première voie de développement :**

Il s'agit du modèle de formation sur les tas. Face à la nouveauté dans le travail, l'individu va produire, par tâtonnements, essai/erreur de nouvelles compétences dans l'action, c'est la logique de l'action.

- **Seconde voie de développement :**

C'est l'action de répéter la transmission de savoir théorique en la produisant sous forme de compétence en stage. C'est la logique de la réflexion et de l'action.

- **Troisième voie de développement :**

Il s'agit de situations d'analyse de pratiques mises en œuvre en entreprise ou en formation. Le but sera de formaliser les compétences implicites produites dans l'action et de les transformer en savoirs d'action. C'est la logique de réflexion de l'action.

- **Quatrième voie de développement :**

Elle correspond aux situations de définition anticipée de nouvelle pratique par des salariés. Au sein de groupe de réflexion, les salariés définissent des pratiques à mettre en œuvre sur le terrain à partir de critères de qualité, de productivité. C'est la logique de réflexion sur l'action.

- **Cinquième voie de développement :**

Dans celle-ci, les savoirs théoriques acquis en formation sont intégrés en connaissances par les individus et ils alimentent des capacités qui prendront la forme de compétences différentes selon les situations rencontrées.

2-11- La dynamique du développement de compétence :

2-11-1- Par l'action seule :

Il s'agit de l'adaptation progressive des comportements sans réflexion à partir d'essais/erreurs, cela peut être efficace car elles réclament des compétences connues.

Mais cela peut amener à produire des compétences individuelles, des routines figées et une résistance au changement de la part du travailleur qui peut se confronter dans des attitudes répétitives. Compétences incorporées.

2-11-2- Par la combinaison et réflexion sur l'action :

Suite à la démarche d'essais/erreurs, l'acteur réfléchit et se remet en question par rapport à la situation et l'action produite. Ce sont les compétences maîtrisées ou intellectualisées.

2-11-3- Par la réflexion rétrospective sur l'action et par la réflexion anticipatrice de changement sur l'action :

Il s'agit d'un exercice de la pensée sur les actes, utile pour l'analyse et la réflexion des pratiques professionnelles notamment au sein des groupes de résolution de problème, de groupe de progrès.

2-11-4- Par l'acquisition de savoirs théorique :

C'est l'intégration, l'assimilation de savoirs nouveaux. Elles sont appelées compétences méthodologiques.

2-12-La gestion des compétences :

« Est un ensemble d'activité destinée à maîtriser pleinement à projet et à développer les compétences des individus et des groupes dans le but de réaliser la mission et d'augmenter les performances des collaborateurs. »(Beirendouch, 2004, p30).

Dans les organisations de taille réduite comme les petites entreprises, et les agences qui ne disposent pas de service de gestion des ressources humaines, ni de moyens nécessaires à l'analyse et le suivi des compétences sont favorisées par la proximité.

2-13- Les avantages et inconvénient de la gestion des compétences :

2-13-1- Les avantages de la gestion des compétences :

- Un profil de compétences offert aux collaborateurs une vision claire de ce que l'on attend ce qui réduit le risque de mauvaises surprises lors des évaluations au entretien de fonctionnement, une communication claire sur les compétences contribue à créer une relation dans le cadre de la collaboration.
- Lorsque la gestion des compétences est mise en œuvre de manière professionnelle, le collaborateur bénéficie régulièrement et ponctuellement d'un feedback précis à propos de son fonctionnement et de son développement.
- En mettant en œuvre la gestion des compétences l'organisation indique qu'elle se soucie de développement et ces collaborateurs, cette attention est déjà motivante en soi.

- Le fait que les collaborateurs bénéficient d'un système structuré de développement et compétence est extrêmement motivant.
- L'inventaire des profils de compétences des divers fonctions offre aux collaborateurs une meilleure vision des possibilités de carrière au sein de l'organisation et des compétences qu'il doivent développer en vue d'occuper une autre fonction.
- La gestion des compétences ne concerne pas que la compétence technique, mais aussi les compétences comportementales.
- Elle favorise le développement des compétences.
- Elle permet à l'organisation d'exprimer plus clairement ce qu'elle attend des collaborateurs.
- Elles utilisent des critères transparents et mesurables.

2-13-2- Les inconvénients de la gestion des compétences :

- L'approche par objectif dans la gestion des prestations précise des compétences.
- Implique un style de management plus transparent.
- Les définitions précises des compétences requise et la possibilité de les évalué au travers l'indicateur comportement au confrontant ainsi les collaborateurs a leur propre réalité qui n'est pas toujours facile à accepter.
- Le lien entre la rémunération et les compétences ou le développement des compétences est un sujet brulant qui alimente des discussions entre les partenaires sociaux.

Résumé du chapitre :

La notion de compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et savoir-faire pour la réalisation d'une tâche, la compétence résulte d'une expérience professionnelle, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail est validée la performance professionnelle.

Nous pouvons constater que chaque individu doit disposer de compétences indispensables, savoir, savoir –faire, savoir-être et des compétences dite distinctives qui distinguent les individus performants d'autre qui le sont moi.

Chapitre III

Les conflits au travail et leurs gestion

- **Préambule :**

L'entreprise est une organisation composée des personnes aux intérêts et buts différents qui doivent pourtant travailler ensemble souvent en équipe pour produire un résultat. Vu la nature humaine le stress généré par la rationalisation de travail, les relations hiérarchiques, les difficultés personnelles, le manque de motivation au travail, etc., ces liens sociaux connaissent de temps à autre des tensions et sont confrontés à des désaccords, des incompréhensions qui peuvent déboucher sur des conflits.

Dans le présent chapitre, nous étudierons les conflits à partir de plusieurs points de vue.

En premier lieu, après définition des conflits au travail, nous verrons son origine et leur prévention et la source, quelle sont ses types et différentes formes, en second lieu, nous identifions les points de départ des conflits, leurs causes et conséquences. En troisième lieu la stratégie des acteurs face aux conflits.

3-1-Définition des conflits au travail :

Le conflit au travail est tout désaccord qui ne soit pas résolu dans le cadre des procédures internes de gestion pouvant surgir entre deux parties. Il peut être individuel ou collectif : désaccord entre un individu et son employeur pour le premier, et désaccord relatif à la relation socioprofessionnelle et aux conditions de travail entre les travailleurs et l'employeur pour le second. Le fonctionnement harmonieux d'une entreprise nécessite un dialogue social entre les quatre pôles : la direction, le personnel, l'encadrement et la représentation des travailleurs.

3-2-Les origines des conflits et leur prévention :

Les origines des conflits sont très nombreuses. Nous présenterons celle qui apparaît le plus souvent dans les organisations, certaines origines sont internes au fonctionnement intellectuelle de l'individu, d'autres naissent du fait même des relations interpersonnelles et des enjeux de pouvoir, d'autres 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 des modes d'ajustement mutuel. C'est laisser la porte ouverte à la frustration et insatisfactions qui ne manqueront pas de générer de discordes.

Dans une organisation, les conflits naissent le plus souvent d'un fossé creusé insidieusement entre l'organisation et le sociogramme, autrement dit entre les structures formelle de l'organisation (statut, poste, fonction, rôle, prérogative.)

Et les structures informelle, qui décrivent les liens d'interdépendance effectifs entre les acteurs (échange, d'information, habitude de travail, rythme, jeux de pouvoir et d'influence, contrôle d'information pertinente) Si l'écart entre les deux est important, les risques de conflit augmentent parce que les acteurs, particulièrement dans les entreprises françaises agissent et communiquent principalement de façon informelle, non prévu et par conséquent non prévisible .Cet écart est inévitable, parce que les acteurs sont des hommes et des femmes qui agissent avec leurs affectivité, leur histoire personnelle, leurs habitudes de travail, ils s'adaptent aux fluctuations de l'environnement et adopte des comportements nouveaux, créent des réseaux relationnels 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 certaines structures les individus agissent et interagissent plus par habitudes 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 communication obéissent à une logique propre, indépendamment des 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 extrême, les individus chercheront toujours à déterminer leur territoire, notamment en s'opposant aux autres. C'est des règles et des contraintes organisationnelles que les dirigeants peuvent espérer mettre un terme aux situations conflictuelles qu'ils ont à gérer. (Breard, 2000).

3-3-Les différentes formes de conflits au travail :

3-3-1 premières formes :

3-3-1-1 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. (Breard, 2000, p 24).

3-3-1-2 -Le conflit irréaliste :

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

Dans la réalité, les conflits s'accompagnent souvent de sentiments irréalistes qui au premier regard, n'ont pas le lien direct avec l'objet du conflit. Une sorte d'escalade affective d'invective plus ou moins respectueuse prend une proportion exagérée par rapport aux enjeux avoués. C'est sentiments pour la plupart négatifs. Sont les plus souvent hérités de situations antérieures désagréables dans lesquelles les individus ont essuyé des humiliations, des affronts, des vexations ou des exactions de toute sorte. 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. (Ibid., p24).

3-3-1-3 - Le conflit larvé :

Il arrive que vous perceviez dans votre service ou équipe u malaise constant manifesté par de passages à l'acte, des absents pour maladie ou autres raisons, des retards dans les délais d'exécution des consignes ou instructions. Ces conflits larvés sont les pires pour l'ambiance de travail et pour le rendement. Ils absorbent beaucoup d'énergie chez les responsables et leurs subordonnés. Ceux –ci ne parlent pas, posent pas les vrais questions parce qu'ils craignent de blesser autrui, de rompre un semblant d'harmonie ou d'entente. Ils gardent leurs masques de bienséance. Ils ne sentent pas sécurisés par leurs hiérarchies. C'est une position d'attente difficile. Parce que personne ne sait par quel bout prendre le problème.

A ce stade, les problèmes et les différentes sont parents, incontestable. Ils sont connus de tout le service ou de toute l'équipe. Ils sont alimentés par des oppositions de points de vus ou d'intérêt 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 qui travail a établi depuis longtemps des normes de performances inferieurs à celles demandés par sa direction, Cette forme de contestation est très fréquente dans les entreprise ou il y a un faussé creusé entre les équipes et la direction à cause d'un conflit en communication. **(Breard, 2000, p25).**

3-3-2-Deuxième forme de conflit :

3-3-2-1-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.

Les conflits ouverts sont connus : les protagonistes sont identifiés et ils ont chacun de bonnes raisons d'être mécontents du comportement de l'autre, il est difficile à un observateur extérieur de démêler le vrai et 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 subjuguer, il en résulte alors une guerre de clans qui ne vaut pas mieux. **(Breard, 2000, p25).**

3-4 - Les différents types de conflits :

3-4-1- Les conflits relationnels :

Ce sont ceux qui sont dus à une mauvaise communication entre les parties, Causes possibles : antipathie entre les personnes, forte émotivité d'une ou de plusieurs parties, difficultés techniques de communication, facteurs culturels empêchant la communication ou rendant les messages peu compréhensibles, mauvaises perceptions, interprétation de certains faits, attitudes ou messages, souvenirs d'attitudes négatives ;

Interventions possibles : imposer des procédures pour désamorcer l'émotivité, permettre à l'émotivité de s'exprimer, clarifier les perceptions et construire des

perceptions positives, améliorer la qualité et la quantité de communication entre les parties, utiliser des tiers pour véhiculer l'information.

3-4-2- Les conflits informationnels :

Cause possibles : manque d'information, fausse information, avis différents sur la pertinence des informations, interprétation différentes des données, procédures différentes de validation de l'information.

Intervention possible : discuter des critères d'importances des informations rechercher un accord sur les procédures de recherche de l'information, rechercher ensemble l'information, développer des critères communs de valorisation des informations, utiliser des experts pour obtenir un avis impartial dénouer les difficultés techniques.

3-4-3- Les conflits structurels :

Cause possible : rareté de la ressource , inégalité entre les parties ,obstacles géographiques , physiques ou financier à la coopération , contraintes de temps , Par exemple : le partage de l'eau entre Israël et les territoire palestiniens , la violence des banlieues et les difficultés d'intégration ;

Intervention possible : réviser les processus de décision, réviser les systèmes de contrôle des ressources, concentrer l'attention sur les intérêts plutôt que sur la position, modifier les modes de relation entre les parties (de la coercition à la coopération) collaborer dans la lutte contre la contrainte structurelle, collaborer pour étendre les ressources.

3-4-4-Les conflits de valeurs :

Cause possible : critère d'évaluation différents, facteurs culturels, distinction (ou non) de la fin et des moyens, les causes vont de la divergence d'évaluation d'un bien dans une succession à l'affaire du foulard islamique en France.

Intervention possible : poser le problème en termes non valorisé, accepter les divergences d'opinion rechercher des valeurs partagées, crée de nouvelles valeurs partagées rechercher des référentiels communs.

3-4-5- Les conflits d'intérêts :

Cause possible : divergence d'intérêts matériels ou ressentie entre partenaires volontaires ou involontaires : un associé veut obtenir des dividendes chaque année ; l'autre veut réinvestir pour revendre la société plus cher ; un des époux est tombé amoureux d'un ou d'une autre.

Intervention possibles : concentrer la relation sur les intérêts, coopérer sur les points d'intérêts commun, rechercher les critères objectifs d'évaluation des intérêts, rechercher des moyens d'élargir les ressources ou les possibilités, rechercher des échanges à différents niveaux.

Cette classification simple est susceptible de guider l'action du gestionnaire de conflits quel que soit l'objet du conflit. Nous aurons souvent à nous y référer par la suite (**Garby, 2004**).

3-5-Les points de départ des conflits :

Les points de départ des conflits sont très nombreuses, nous présentons celles qui apparaissent le plus souvent dans les organisations elles peuvent être économique, sociale, technologique et psychologiques.

3-5-1-De nature économique :

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

3-5-2 - De nature sociale :

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

3-5-3 -De nature technologique :

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

3-5-4- De nature psychologique :

Outre les conflits de personne que nous avons évoqués, il existe dans nombre d'entreprises des conflits liés à l'âge, d'un côté ceux qui disposent d'une certaine expérience et qui s'y appuient parfois à juste raison, l'autre des employés plus jeunes qui voudraient mettre en route de nouvelles pratiques, tout en (dépoussiérant) l'entreprise, dans la précipitation. C'est l'affrontement entre anciens et nouveaux, l'affrontement des pratiques novatrices qui ne cherche pas toujours à tirer parti de l'expérience acquise, (**Breard et al, 2000**)

3-6 - Les causes des conflits :

3-6-1- Sur les faits :

Les faits sont perçus d'une manière différente parce que les yeux qui observent ces faits ne sont pas les mêmes.

6-2-Sur les causes :

Les personnes ne donnent pas les mêmes explications d'un phénomène, chacun interprète les causes par son système de référence personnel.

3-6-3- 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.

3-6-4- Sur les moyens :

Faut-il manœuvrer comme ceci ou comme cela !il y a désaccord sur les méthodes ou les outils à employer, les tactiques différent.

3-6-5- Sur les valeurs :

Sur le plan moral. Politique idéologique, sur celui des principes, les valeurs divergent les critères d'évaluation ne sont pas identiques. (Stern et al, 2010).

3-7 - Les sources du conflit à l'intérieure du groupe :

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

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

Des causes objectives : la charge de travail est effectivement trop lourde pour une seule personne et avec les moyens à sa disposition .la personne n'a cru pendant un certain temps qu'elle pourrait y arriver, mais elle doit se rendre à l'évidence qu'avec la meilleure volonté et un engagement entier,elles n'arrivent pas à tout faire. En générale, elle parvient à dire son mécontentement, du moins à ses collègues .le mécontentement est donc visible, perceptible .Quelle est la solution ?

Vous devez d'abord redéfinir les taches et inventorier tous les moyens disponibles actuellement .S'il s'avère effectivement que votre collaborateur n'a pas suffisamment de moyens, vous envisagez de lui en accorder de supplémentaires : plus d'heures si la personne est à temps partiel, des locaux

plus adaptés, des outils plus performants, une personne pour l'aider ou le seconder. Vous pourrez aussi lui enlever certaines tâches pour les redistribuer aux autres membres de l'équipe. Vous pouvez encore supprimer des tâches secondaires ou devenues sans intérêt.

Une mauvaise organisation dans l'emploi du temps de votre collaborateur : perd trop de temps en futilités, ne distingue pas l'essentiel du superficiel, passe trop de temps à une tâche secondaire et n'en a plus assez pour accomplir des tâches importantes, il fait des pauses trop longues ou mal planifier dans la journée, pour résoudre ce problème d'organisation, vous lui proposez un entretien pour l'aider à mieux s'organiser : vous renvoyez avec lui les priorités, et vous le faites travailler en duo avec une personne expérimentée lorsque c'est possible.

Votre collaborateur veut en faire trop par zèle, ou parce qu'il empiète sur le poste de ses collègues « qui ne font pas le boulot », d'après lui, il s'arroge ainsi de pseudo toute-puissance à pallier les manques ou dysfonctionnements réels ou imaginaires des autres membres de l'équipe. Avant de convoquer votre collaborateur. Vous devez vous poser certaines questions concernant les causes de cet excès de zèle. Y a-t-il un problème de communication entre votre collaborateur et vous-même, c'est-à-dire ne vient-il pas vous voir pour vous expliquer ce qui ne va pas, ou bien ne veut-il un problème de définition de poste ou encore, ne contrôlez-vous pas assez ce qui passe dans votre équipe ou service ?

Votre collaborateur affiche en permanence une humeur exécrable, Il morigène continuellement, empoisonne l'atmosphère, n'est jamais content, il est stressé. Il peut être efficace d'un certain côté, mais il est la cause d'un gaspillage d'énergie qui nuit au rendement ou à la qualité des services rendus.

Comment corriger cet état de fait, pour bénéfice de tout le monde ? Voyez d'abord si la mauvaise humeur de votre collaborateur est passagère. Il traverse peut-être une période difficile de sa vie en raison de problèmes familiaux ou personnels graves. Sinon, convoquez-le dans votre bureau et discutez

tranquillement au sujet de sa mauvaise humeur qui nuit à la qualité des relations dans votre équipe, il y a sans doute une ou plusieurs causes à ce mécontentement chronique : il veut peut-être évoluer vers une autre mission, changer de service, travailler moins ou travailler plus, travailler avec d'autres personnes ou surtout pas avec certaines, avoir plus de responsabilités suivre une formation qu'il attend depuis des années.

Les sources de mécontentement sont innombrables et le mieux est de les lui demander. S'il veut plus de responsabilités, dites-lui que vous y réfléchirez quand il vous aura fait des propositions et que vous en aurez discuté avec votre hiérarchie si nécessaire (Breard et al, p66).

3-8 – La stratégie des acteurs face au conflit :

Face à un conflit, quelques attitudes sont généralement adoptées : l'évitement, la dénégation, la démission, la réponse autoritaire ou oppressive, et enfin l'attitude positive de recherche de résolution.

3-8- 1- La négociation :

La négociation est l'activité mettant en présence deux ou plusieurs parties (individus, groupe, délégation) qui en raison de leur interdépendance, veulent trouver une issue satisfaisante et non violente à une situation exigeant, de la part de chacun, la prise en compte de la réalité de l'autre.

La négociation nous apparaît alors comme une confrontation de protagonistes étroitement ou

fortement indépendantes liées par un certain rapport de force et présentant un minimum de volonté d'aboutir à un arrangement en vue de réduire un écart, une divergence afin de construire une solution acceptable au regard de leurs objectifs et de la marge de manœuvre.

3-8- 2- L'évitement (ou la fuite):

De manière générale, l'être humain évoque une répugnance à l'égard des conflits : ils font peur, ils affectent un certain ordre et une routine connue, sino confortable. Il fera tout pour les contourner, les tenir en distance, cela dit sa parfaite conscience de la passivité et l'incapacité de cette attitude d'évitement à mettre fin au conflit, il préfère l'adopter, car pour lui ignorer le conflit, est synonyme de sa disparition.

Cependant l'évitement n'est pas neutre, il contribue à maintenir la situation conflictuelle. Il faut noter aussi que l'évitement, dans certain cas, conduit à l'escalade de la dynamique conflictuelle : plus vous on évite le conflit, plus l'autre augment l'intensité ou la fréquence des comportements dérangeants. Il faut être attentif pour débusquer les raisons fallacieuses qui justifient l'évitement, telles que la crainte de blesser l'autre, la peur de provoquer une réaction dramatique ou le manque d'habilité de communication, lesquelles sont fréquemment inter reliées.

La crainte de blesser recouvre souvent la part d'être confronter dans son identité, d'être ébranlé dans ses certitudes. **(Cormier, 2004)**

3-8-3-L'accommodation :

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

3-8-4- Le compromis

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

3-8-5- La compétition :

Les individus qui prévalaient la stratégie autocratique sont ceux qui ont l'intention vive de satisfaire leur propre intérêt au détriment des intérêts des autres. Il n'y a pas l'ombre d'un doute dans leurs esprits : la situation exige qu'une période de crise. En effet, citons l'exemple de gouvernement américaine à l'époque de Reagan avait dû congédier et remplacer les contrôleurs aériens par des militaires parce que, en déclarant la grève, ces contrôleurs paralysaient le trafic aériens.

3-8-6- La collaboration :

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

affrontement imminent et parce qu'elle espère que le petit problème se résoudra de lui-même.

3-8-7- L'agression :

Vous êtes face au désaccord, sans possibilité ou volonté de finir, mais vous n'avez pas envie non plus de vous soumettre. Vous adoptez donc une troisième réaction, réflexe de base : l'attaque .Agressez de peur d'être personnellement mis en danger ou à un besoin de décharger ses tensions, de s'affirmer, de montrer que l'on est capable de faire quelque chose.

L'attaque peut prendre de multiples forme dans la relation conflictuelle, s'exprimer à mots couverts ou de manière brutale.

3-8-8- La démission :

Face au conflit est une attitude assez répandue. Elle consiste à détourner les situations, à remettre à plus tard, à éviter la discussion.

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

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

3-8-9- La conciliation :

Il s'agit de régler le désaccord à l'amiable en trouvant une issue favorable pour les antagonistes. La conciliation est une forme de négociation « assistée » dont l'objectif est de parvenir à un compromis. Le conciliateur n'est un juge, ni un policier, ni un avocat, Il ne prend parti, ne décide pas à la place des opposants et travaille sous le sceau de la confiance.

3-8-10-La recherche de solution :

C'est certainement la méthode la plus réaliste, les personnes se sentent pleinement impliquées dans le conflit et essaient d'écartier tous les préjugés concernant la situation. Elles ont une véritable volonté d'aboutir à une résolution du problème dans le respect de l'autre. Pour elles le conflit doit déboucher sur un accroissement de gains pour chaque partie. La recherche de l'établissement de la confiance constitue une des bases de cette attitude. Le type de réponse envisagé doit s'adapter à la nature du conflit. **(Breard, 2000)**.

3-9- Les conséquences du conflit au travail :

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. **(Jonatch, 2000)**.

3-9-1- Les conséquences constructives :

Les conflits ne peuvent être toujours considérés comme des dysfonctionnements puisqu'ils ont une conséquence naturelle de la vie de fait qu'ils sont inévitables, un chercheur américain du nom de 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-fonctionnelle les conflits sont bénéfiques à l'organisation parce qu'il conduisent à la stimulation , à l'innovation , à l'adaptation et à la constatation de meilleurs prises de décisions , soit pour la construction de future résultats optimaux, ou pour autant , l'intégration d'opinion divergentes , en effet les conflits sont le point de vue psychologique un moyen qui permet à l'individu de se décharger de ses frustration . Du point de vue sociologique les conflits encourage le changement social, en outre l'approche structuro-fonctionnelle souligne que l'absence de conflit risque d'engendrer des conséquences négatives telles que la réflexion limité dans les groupes, l'effet Janis, l'apathie et la stagnation, le conflit est donc un phénomène omniprésent dans les organisations.

3-9-2 Les conséquences destructrices :

Certains conflits donnent lieu à des réactions externes, ces conflits ont des répercussions négatives sur la vie interne de l'organisation s'ils demeurent trop longtemps, on peut voir apparaitre 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, plus un conflit non résolu ne peut entrainer une démotivation des individus, une rupture de lien de confiance et de renforcement de l'hostilité à toute situation conflictuelle future. **(Shimon, 2002).**

3-10-La gestion des conflits au travail :

3-10-1-La négociation :

«La négociation est l'activité mettant en présence deux ou plusieurs parties (individus, groupe, délégation) qui en raison de leur interdépendance, veulent trouver une issue satisfaisante et non violente à une situation exigeant, de la part de chacun, la prise en compte de la réalité de l'autre »(**Audebert,1995**).

« La négociation nous apparaît alors comme une confrontation de protagonistes étroitement et fortement interdépendants liés par un certain rapport de force et présentant un minimum de volonté d'aboutir à un arrangement en vue de réduire un écart, une divergence afin de construire une solution acceptable au regard de leurs objectifs et de la marge de manœuvre qu'il s'était donnée ». (**Belleenger, 1999**).

« La négociation est la première méthode de gestion des conflits, il est évidemment contreproductif de s'affronter avec de s'être parlé pour tenter de résoudre la difficulté amiablement. Il faut pourtant reconnaître que l'attitude en ce sens que les autres méthodes récemment élaborées tentent d'améliorer son efficacité mais la maintiennent au cœur de la relation.

La négociation n'a pas pour seule fonction de mettre fin à des conflits, elle permet aussi à l'individu et aux organisations de nouer des relations nouvelles ou de mieux organiser leurs relations ». (**Garby, 2004**)

3-10-2 - La médiation :

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

La démarche fonctionne en quatre temps :

- préparation d'un climat favorable et instauration des règles de travail ;
- présentation des faits à tours de rôle par les personnes en conflits ;
- recherche de solution ;
- formulation d'un accord et transcription écrite, signature de contrat par les protagonistes.

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

Dans un premier temps, il ne semble plus judicieux de mettre l'accent sur l'esprit que nécessite la médiation, plutôt que de développer un processus de l'appropriation ne peut se faire que après l'intégration des éléments à la fois technique et philosophique qui est la base de la médiation. Parce que la médiation implique une certaine manière de considérer le monde et les relations interpersonnelle ; si non la pratique ancestrale des rapports de forces n'aurait rien de plus à lui éviter.

« La médiation est une approche globale qui prend en compte la situation présente et qui, pour favoriser le maintien d'un lien qualitatif de communication » (Lascoux, 2001).

3-10 -3- La conciliation :

Il s'agit de régler le désaccord à l'amiable en trouvant une issue favorable pour les protagonistes. La conciliation est une forme de négociation «assistée» dont l'objectif est parvenir à un compromis. Le conciliateur n'est pas partie, ne décide pas à la place des opposants et travaille sous le sceau de la confiance. (Carre, 2003)

3-10- 4- L'arbitrage :

« L'arbitrage est une justice privé par laquelle la résolution d'un conflit différent et sous –traitée à la connaissance des juridictions de droit communs peut être soumis à des personne pour l'occasion de la fonction des jugés. »
(Caparasse, 2002).

Constituer de demande à un ou plusieurs tierce statuer sur les litiges par une discision liant les partis , ce ou ces tiers nous somme pas des juges étatiques , mais des personnes privé qui sont choisies par les partie soit directement par le biais d'une institution d'arbitrage charge de les désignés, il disposent d'un pouvoir des contraintes et appuie son jugement sur des lois , des règles , des valeurs communément admises .l'arbitrage est approprié au infraction, manquements ou transgression classique **(Carre,2003).**

Arbitrage a cessai de communs avec la justice étatique qu'il tranche le litige la sentence arbitrale qui ont résulté, toute comme décision judiciaire, s'imposent au parties. Celle-ci ont certes, choisie librement de ce semestre a l'arbitrage, suffisant choisie leurs juge elle-même d'un commun accord mais elle ne-ce pas ensuite maitresse de la décision qui en résulte et ont dès la signature clauses, acceptes d'avance et irrévocablement de se soumettre à ladite décision qu'elle soit sauf ca exceptionnelles de recoures.

Cette perceptives d'une décision contraignants et quasi-définitive peut à chercher d'autres voies de résoudre des conflits que l'entreprise maitrisera d'avantages. **(Moissina, 2002).**

3-10-5- Le recours à la hiérarchique :

Il permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion. Il fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec et sans partie pris) et de façon définitive. Ce type de résolution de conflit est

nécessaire dans des situations d'urgence mais pose le problème de la durée de son effet. En effet, la plupart des temps ces recours hiérarchiques imposent une solution sans résoudre le problème de l'animosité entre les individus. On débouche sur un conflit latent. (Yvan, 2008-2009).

- **Résumé du chapitre :**

Le conflit est inévitable dans la vie d'une organisation, mais il ne faut pas qu'il ait des conséquences dévastatrices pour celle-ci.

Selon la manière dont le conflit est réglé, ses effets négatifs peuvent être minimisés et des effets positifs peuvent en résulter. La gestion efficace d'un conflit se fonde, en partie, sur une bonne compréhension des différentes façons dont le conflit survient et dont on peut le résoudre.

Ce chapitre nous a donc permis de connaître les différents types de conflit, les causes et conséquences, la gestion des conflits, les principales stratégies de résolution.

Partie pratique

Chapitre IV

**Présentation de l'organisme
d'accueil et les étapes de la
recherche sur le terrain**

Partie pratique

- **Préambule**

On va présenter dans cette partie : l'historique de l'organisme d'accueille et les différentes structures de département des ressources humaines, ensuite les étapes de la recherche sur le terrain, la démarche méthodologique ainsi que la technique utilisée dans la présentation de notre échantillon d'étude.

4-1- Historique et organisation de la direction régionale de Bejaia (DRGB) :

SOPEG : société pétrolière de gérance fut créée le 12 mars 1957, implantée à Bejaia, dont le siège était à Paris (France). Elle s'occupait du transport par canalisation d'un oléoduc qui s'étendait à Haoud-El-Hamar située à 25 km de HASSI MESSAOUD jusqu'au terminal pétrolier de Bejaia dont les premières expéditions du pétrole brute à partir de HAOUD-EL-HAMRA au port de Bejaia ont été réalisées en 1959.

Après la nationalisation des hydrocarbures, SOPEG a donné naissance à l'UTC (unité de transport centre), et la récupération de la part de SONATRACH à 100% de ses avoirs de l'ex-pétrolier de gérance (SOPEG).

La direction régionale de Bejaia relève de la division exploitation de l'activité transport par canalisation de SONATRACH. La direction régionale de Bejaia a pour but :

- La gestion et l'exploitation des ouvrages et canalisation de transport d'hydrocarbures.
- La coordination et le contrôle de l'exécution des programmes de transport arrêtés en fonction des impératifs de la production et de commercialisation.
- La maintenance, l'entretien et la protection des ouvrages et des canalisations, ainsi que l'exécution des révisions générales des machines tournantes et équipements y afférents.

- La conduite des études, la réalisation de la gestion de développement des ouvrages et de canalisations.

4.2. Présentation de l'organigramme de la direction régionale de Bejaia:

La direction régionale de Bejaia est ainsi organisée en :

4.2.1. Assistant de sûreté interne :

Veille à la sécurité des ouvrages de la région.

4.2.2. Chef de département sécurité HSE :

Il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humaine la DRH et d'assurer le développement du transport des hydrocarbures, son rôle est la prévention, intervention et hygiène de l'environnement.

4.2.3. Le centre informatique :

Il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications informatiques pour l'ensemble des régions de la division transport.

4.2.4. Sous-direction exploitation :

Elle chapote deux départements, elle est chargé de l'utilisation et exploitation des installations de transport du pétrole et de Gaz, elle comprend trois (03) ouvrages :

- Un ouvrage de transport du pétrole brut et condensât HAOUD ELHAMRA et le port pétrolier (terminal) de Bejaia ;
- Un ouvrage de transport de Gaz entre HASSI RMEL et BORDJ MENAIL ;
- Un ouvrage sur la raffinerie d'Alger.

4.2.5. Département d'exploitation liquide (EXL) :

C'est le département qui gère l'oléoduc et donc les produits (pétrole brut et condensât) transportés via des stations de pompes.

4.2.6. Département d'exploitation GAZ (EXG) :

Il exploite le gazoduc, le terminal GAZ ainsi qu'une station de compression.

4.2.7. Sous-direction technique :

Elle englobe quatre (04) départements :

4.2.8. Département maintenance (MNT) :

Ce département est chargé d'assurer la maintenance des équipements industriels tournant (pompes électroniques, turbines,).

4.2.9. Département protection ouvrage (PTO) :

Il a pour mission la protection des ouvrages contre les actions humaines malveillante volontaire ou involontaire, liées à des erreurs de manipulation (effet de marteau, travaux publics,), et actions de nature (glissement de terrains, inondations,).

Un ouvrage est une canalisation et tout ce qui gravite autour d'elle comme les stations, les tuyaux et les bacs.

4.2.10. Département approvisionnement et transport (ATR) :

Il est chargé d'alimenter la DRGB en matériel nécessaire à son fonctionnement et d'assurer le transport du personnel de la même entreprise.

4.2.11. Département de travaux neufs (TNF) :

Celui-ci est chargé de l'étude et le suivi de réalisations des projets d'investissement de la DRGB dans différent domaines.

4.2.12. Sous-direction finance et juridique : Le département finance prend en charge la gestion comptable et financière de la DRGB. Le service juridique intervient

à chaque fois que les intérêts de la DRGB sont mis en jeu pour veiller sur la légalité des transports. Elle chapotes trois départements

4.2.13. Département budget/contrôle gestion :

Veille à l'établissement des plans prévisionnels et les bilans des budgets.

4.2.14. Département finance :

Il veille au financement (toute sorte confondue) des projets de la région.

4.2.15. Département juridique :

Prend en charge les affaires de justice de la région et l'assurance de tout son patrimoine.

4.2.16. Sous-direction administrative :

Elle se décompose en trois départements :

4.2.17. Département ressources Humaines/communication : (RHC)

La mission du département est d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évaluation de leurs carrières et de planifier les besoins à court et moyen terme tant en effectif qu'en besoin de formation, de perfectionnement et recyclage.

4.2.18. Département administration et sociale : (ASL)

Le département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail, comme il gère le personnel de la DRGB.

4.2.19. Département moyens généraux : (MOG)

Il représente le soutien logique de l'entreprise.

4.3. Structure du département des ressources humaines :

Tenant compte de l'importance des ressources humaines dans le management est dans la stratégie de l'entreprise, la DRGB dispose d'un département de ressources humaines dont la fonction est la recherche et l'acquisition du potentiel humain, le préserver, le développer du point de vue qualitatif et quantitatifs.

Ce département se compose de deux services :

4.3.1. Service sélection/formation :

Dont le rôle principal est le recrutement et la mise en œuvre des plans de formation. Ce service se subdivise en deux sections :

4.3.1.1. Section recrutement :

Ses principales tâches sont :

- La sélection des candidats selon les besoins ;
- La transmission des dossiers des candidats présélectionnés aux structures demandeuses qui valident cette présélection ;
- Le suivi du processus de recrutement du début jusqu'à la dernière étape.

4.3.1.2. Section formation :

Ses principales activités de cette section consiste à Elaborer les plans de formation pour tous les agents de DRGB, afin d'améliorer le niveau académique et faire des recyclages pour certains agents.

4.3.1.3. Service gestion prévisionnelle :

Son rôle primordial consiste à assurer et vérifier les mouvements des effectifs en qualité, en nature et en carrière. Ses principales tâches sont :

- Lancer une campagne promotionnelle (chaque année la DRGB lance une campagne pour promotion) ;

- Lancer une campagne d'avancement qui est une promotion à l'horizontale, qui permet de garder le même poste avec un changement d'échelon ;
- Etablir le bilan d'emploi, qui est un ensemble de tableau à remplir et qui traite de tous les aspects sur le volet emploi ;
- Gérer des carrières, le suivi et la gestion de carrière de tous les agents de SONATRCH depuis le recrutement jusqu'à la retraite ;
- Elaborer un organigramme et veiller au bon déroulement de son application, qui est une traduction schématique de tous les départements de SONATRACH ;
- Les rapports mensuels et trimestriels ;
- Traiter toutes les requêtes et demande de mutations.

4.3.2. Les moyens humains :

L'effectif du département est classé dans le tableau suivant selon les catégories et les services (pour l'année 2009/2010).

4.3.3. Organisation et coordination des différents services du département :

La planification du personnel a un rôle stratégique pour la gestion des ressources humaines. Par conséquent, il existe des relations de coordination avec les différentes sections : la section recrutement, la section formation.

4.3.3.1. La coordination du service gestion prévisionnelle avec la section recrutement:

Une fois les besoins en effectifs sont établis par le service de planification du personnel, ils sont classés par catégorie socioprofessionnelle, par poste et par activité.

La structure chargée du recrutement recherche les candidats susceptibles de satisfaire les besoins exprimés et les exigences demandées.

Par le recrutement la DRGB met en œuvre et en application la politique des ressources humaines qui consiste à l'addition de l'effectif et la réalisation des prévisions.

Ce recrutement peut être interne afin de minimiser les coûts et motiver le personnel de la DRGB « cadre de boîte », il peut également être externe, dans ce cas, il n'est envisagé qu'après épuisement des possibilités interne, après la réalisation du recrutement, l'information est transmise au service de planification pour un suivi de carrière.

4.3.3.2. Coordination avec la section formation :

La formation est l'option la plus visée par la DRGB notamment par le département des ressources humaines car elle constitue un investissement qui porte ses fruits par le biais de l'amélioration des qualifications des agents.

Le service de formation identifie les besoins de la DRGB en matière de formation et de manque de qualification. Le service formation à base de ces besoins élabore un plan de formation qui est transmis à la DG pour approbation, par suite il est mis en œuvre une fois approuvé et suivi avant, pendant et après la formation. L'écart constaté est justifié par le service concerné. Les informations sont transmises au service de planification pour suivi de carrière.

La formation demeure un outil au service du développement de la ressource humaine qui vise à concilier les aspirations des individus et les besoins de la DRGB.

- A l'intérieur du service de planification du personnel, la gestion de carrière des agents est réalisée par les mouvements de promotion, de notification, de formation,
- catégorie socioprofessionnelle :

L'effectif permanent total de la DRGB en 2009 s'élève à 751 salariés quise décomposent en « 03 » trois catégories socioprofessionnelles :

- Cadres
- Maîtrises
- Exécutions

4.4. Les étapes de la recherche sur le terrain :

4.4.1. La pré-enquête :

Notre pré enquête s'était étalée sur une semaine, du 18/02/2019 jusqu'au 22/02/2019, une période durant laquelle on a opéré préalablement un entretien avec le responsable des ressources humaines afin d'en collecter des informations sur l'entreprise, relativement à la faisabilité de notre sujet de recherche au sein de celle-ci, durant de la deuxième phase de notre pré-enquête, on a mené des entretiens exploratoires auprès d'un échantillon réduit de 5 salariés, ou on a pu réunir des informations indispensables à la consolidation de nos hypothèses et de notre problématique.

4.4.2. Le déroulement de l'enquête :

L'enquête de terrain constitue l'étape de la plus primordiale de la recherche, c'est l'investigation sur le terrain et la nôtre s'est effectué 18/02/2019 au 17/03/2019 auprès d'un échantillon représentatif de la SONATRACH.

4.4.3. La démarche méthodologique et la technique utilisée : elle évoque la méthode utilisée dans la recherche, ainsi que les techniques employés et le choix d'échantillon.

4.4.3.1. La méthode et la technique adoptée :

Il est impératif qu'une recherche scientifique fasse appel à une ou plusieurs méthodes et techniques propices au sujet de recherche, la méthode est un socle de toute recherche scientifique. Pour Quivy Raymond « ce n'est pas l'objet qui fait la science mais la méthode » (Quivy, 1995).

4.4.3.2. La technique utilisée :

L'échelle est l'un des outils les plus importants de la réussite d'une recherche, qui a été définie comme ; une batterie de tests permettant de classer les individus examiner aux déférente, ce qui fait l'objet d'une évaluation peut être des niveaux de développement moteur, des niveaux de développement intellectuelle, mais aussi d'un classement des traits de personnalité ou des attitudes.

4.4.3.3. La technique des échelles :

En ce qui concerne le contenu de notre échelle ; il est constitué d'une panoplie de questions hétérogènes entre autre questions fermées et ouvertes, qui ont été émises à partir des indicateurs relevés des définitions opérationnelles construite par le biais de la pré-enquête et des lectures.

Les échelles sont compartimentées en quatre axes :

- Le premier axe : est relatif aux données personnelles des enquêtés.
- Le deuxième axe : questions se rapportant aux compétences transversales.
 - a. Echelle de l'intelligence émotionnelle de DANIEL Golemen, (1998) se compose de 19 items.
 - b. Type d'objectif (prévention, promotion)se compose de 14 items
- Le troisième axe : question se rapportant aux stratégies de résolution des conflits interpersonnels, ce compose de 15 items
- Le quatrième axe : perspective.

4.4.4. L'échantillon :

L'échantillon est un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distingue d'autres personnes sur lequel porte l'investigation. Dans le langage des sciences humaines, un échantillon est un ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance sur lesquels portent les observations.

Selon Madeleine Grawitz « il désigne un ensemble dont les éléments sont choisis parce qu'ils possèdent tous une même propriété et qu'ils sont de même nature » (**Madeleine, 2002**).

Notre échantillon est un ensemble représentatif de notre population mère et qui possède les mêmes caractéristiques et répond aux exigences de notre sujet de recherche c'est l'ensemble des agents de maîtrise, exécution et cadre qui se constitue de (160) salariés, et pour se faire on a opté dans cette étude à un échantillon stratifié proportionnelle, dont ont à choisir d'une façon aléatoire (20%) de salariés à l'intérieure de chaque strate.

On a distribué 160 questionnaires aux salariés, et on a récupéré que 140 questionnaires.

4.5- La méthode statistique utilisée:

Pour présenter les résultats statistiques de notre étude, on a opté la méthode de (**T test**) pour calculer les différences supposées entre deux échantillons indépendants soit les deux niveaux (élevé, bas) d'intelligence émotionnelle et les types d'objectifs personnels « promotion et prévention » et les degrés des trois formes de stratégie de résolution des conflits (Douce, Evitement, Affrontement) des salariés de la SONATRACH de Bejaïa.

4.6. Les obstacles rencontrés :

Il est évident que toute recherche scientifique rencontre des entraves, en ce qui nous concerne on a été confronté à quelques contraintes :

- Un retard immense dans la distribution et la récupération des questionnaires au niveau du terrain d'étude.
- Une perte énorme des questionnaires par les responsables directs des salariés à l'étude
- La rétention ou le refus d'en prodiguer des informations émanant des enquêtés.

- **Résumé du chapitre :**

En guise de conclusion à ce chapitre, il est clairement que ce chapitre constitue la présentation et l'historique de l'organisme d'accueil et les étapes de la recherche sur le terrain et l'échantillonnage.

Chapitre V

Analyse et interprétation des résultats

- **Préambule :**

On va présenter dans cette partie l'interprétation et l'analyse des résultats obtenus autour des caractéristiques personnelles de notre échantillon d'étude, concernés par des situations conflictuelles ; et par conséquent ; le choix de leurs stratégies de résolution des conflits interpersonnels en vue de la vérification des hypothèses de recherche.

5-1 - Présentation des données personnelles de l'échantillon d'étude

Tableau (01) : La répartition de l'échantillon selon le genre

Genre	Fréquence	Pourcentage
Homme	84	60%
Femme	56	40%
Total	140	100%

Les résultats de ce tableau prodiguent un pourcentage élevé réservé à la gence masculine estimé de 60%, contrairement un pourcentage moins réduit représenté de 40%

Il est à savoir que cet écart constaté est dû principalement, à la nature de travail existe au sein de ce service qui nécessite toujours des supervisions sur le terrain et parfois un travail physique, ainsi que le travail de nuit

En ce qui concerne les femmes elles sont orientées principalement vers des tâches administratives.

Tableau (02) : La distribution de l'échantillon selon l'âge

Age	Fréquence	Pourcentage
(20-30)	34	24,2%,
(31-40)	42	30%
(41-50)	46	32%
50 et plus	18	12,8%
Total	140	100%

On constate d'après les résultats de ce tableau que l'échantillon est composée de plusieurs tranches d'âge, en commençant la tranche la plus importante à savoir [41-50 ans] qui représentée par un pourcentage de 32%, puis a un autre [31-40 ans] avec un pourcentage de 30%, en troisième lieu on y trouve la tranche de [20-31ans] qui représentée un pourcentage de 24,2%,et en dernière lieu en trouve la tranche de plus de 50 ans la plus réduite qui représente un chiffre de 12,8%.

Il est à signaler que l'âge dominant au sein de ce service et de cette entreprise est celui des jeunes [41-50 ans] et [31-40], ce que veut dire que l'entreprise de SONATRACH s'investit dans cette catégorie afin de les préparer pour prendre la relève.

Tableau (03) : La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle

Catégorie professionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	102	72,8%
Agent de maitrise	34	24,2%
Agent d'exécution	4	2,8%
Total	140	100%

Selon les résultats que comporte ce tableau on constate que le pourcentage le plus élevé est dédié à la catégorie des cadres avec une estimation de 72,8%, par contre un pourcentage très faible 2,8% représentant la catégorie des agents d'exécution, et enfin un pourcentage de 24,2% qui renvoi au agent de maitrise.

On explique la répartition de ces pourcentages par le fait que, la plus part des taches sont complexes et nécessite une maitrise et un savoir-faire important et se sont les caractéristiques des cadres de cette entreprise.

Tableau (04) : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Primaire	0	0%
Moyen	0	0%
Secondaire	22	15,7%
Universitaire	118	84,2%
Total	140	100%

En raison de l'existence des enquêtes ayant un niveau d'instruction qualifié de primaire on était contraint de supprimer la case qui représente ce niveau d'instruction.

Les résultats de ce tableau nous informent que le niveau d'instruction le plus fréquent est celui d'universitaire estimé de 84,2% suivi d'un taux de 15,7% pour le niveau secondaire et enfin en dernier lieu un pourcentage de 0% dédié au niveau moyen et primaire.

Cette domination du niveau universitaire s'explique par le fait que l'entreprise de la SONATRACH s'investit dans ce créneau vue de son besoin des compétences très appréciée qui est garantie par cette catégorie (universitaire).

Comme on peut l'expliquer par la saturation du marché du travail et de ce fait les universitaire cherchent par tous moyens à trouver un emploi, cela dit sa nature.

Tableau (05):La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.

Expérience professionnelle	Fréquence	Pourcentage
[Moins de 5 ans]	46	32,8%
[5-10 ans]	18	12,8%
[10- 15 ans]	40	28,5%
Plus de 15 ans	36	25,7%
Total	140	100%

Le tableau ci-dessous présente les résultats suivants, pourcentage très élevé de 32,8% réservé pour les [Moins de 5 ans], suivi d'un pourcentage de 28,5% pour les [10- 15 ans], en troisième lieu vient les détenteurs de l'ancienneté plus de 15 ans d'un pourcentage de 25,7% et en fin un taux faible pour les [5-10 ans] d'un pourcentage de 12,8%.

Le fort taux de 32,8% s'explique principalement par cette entreprise de SONATRACH qu'elle focalise sur la catégorie jeune et elles donnent de l'importance afin de préparer et de prendre la relève.

Tableau (06): Relatif à la stratégie qui adopte chaque salarié pour résoudre les conflits interpersonnels au travail.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Stratégie douce	84	60%
Stratégie d'affrontement	24	17,14%
Stratégie d'évitement	32	22,85%
Total	140	100%

On constate d'après le résultat de ce tableau qu'un pourcentage élevé dans la stratégie douce estimé de 60%, contrairement à la stratégie d'évitement un pourcentage moins réduit représente 22,85% et en dernier lieu on trouve un pourcentage très faible qui est la stratégie d'affrontement 17,14%

Ces données s'expliquent que la majorité de tous nos enquêtés choisissent la stratégie douce qui se réfère à leurs niveau d'instruction et l'expérience ou l'ancienneté professionnelle pour le choix de résolution des conflits au sein de cette entreprise.

Tableau(07): Relatif à la réponse de la question : pensez-vous que votre stratégie de résolution de conflit interpersonnel au travail contribue à l'amélioration de votre performance ?

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	119	85%
Non	21	15%
Total	140	100%

D'après les résultats obtenus dans ce tableau, nous constatons que la majorité des salariés qui constituent 85 % de tous les salariés questionnés, estiment que le choix de la stratégie adoptée pour résoudre les conflits interpersonnels au travail contribue indéniablement à l'amélioration de leur performance.

D'autre part, 15 % des salariés pensent que la stratégie choisie n'est pas très importante dans l'amélioration des performances.

Ces données montrent que les réponses des salariés diffèrent selon certains critères notamment l'expérience professionnelle des salariés au sein de leur entreprise.

5-2-Analyse et interprétation des résultats de l'étude :

Il nous a paru important d'aborder les effets des compétences transversales (intelligence émotionnelle et la régulation des objectifs personnels) sur le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels des salariés dans le contexte professionnel, effets qui n'ont pas souvent été considérés en psychologie du travail et des organisations.

Avant de présenter les résultats statistiques de l'étude, il est à signaler que la méthode de (**T test**) a été menée pour calculer les différences supposées entre deux échantillons indépendants soit les deux niveaux (élevé, bas) d'intelligence émotionnelle et les types d'objectifs personnels « promotion et prévention » et les degrés des trois formes de stratégie de résolution des conflits (douce ; évitement ; confrontation) des salariés de la « SONATRACH » de Bejaia.

5.2.1-Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse générale :

Nous allons présenter puis analyser les résultats de la première hypothèse générale de la présente étude qui stipule « l'existence d'une différence dans le degré des stratégies de résolution des conflits interpersonnels chez les salariés de SONATRACH selon leurs niveaux d'intelligence émotionnelle (bas, élevé) ». Dans le but de parvenir à l'analyse de cette hypothèse, nous l'avons subdivisé en trois hypothèses partielles, dont ci-dessous leurs résultats :

5.2.1.1- Les résultats de la première hypothèse partielle :

Afin de tester la première hypothèse partielle qui stipule « l'existence d'une différence dans les degrés de la stratégie de résolution des conflits interpersonnelle « **Douce** » selon les niveaux d'intelligence émotionnelle (élevé, bas) des salariés ». On a utilisé le « **T test** » pour étudier cette différence entre deux groupes à savoir : le premier groupe est constitué des degrés d'attitudes douces à l'égard des conflits interpersonnelle ayant le niveau bas d'intelligence émotionnelle, le deuxième groupe compte à lui-même les degrés d'attitudes ayant un niveau élevé d'intelligence émotionnelle.

Tableau (08) :La différence dans les degrés des attitudes douces des salariés à l'égard des conflits interpersonnelle au travail selon leurs niveaux d'intelligence émotionnelle.

	Niveau d'intelligence émotionnelle	N°	Moyenne	Ecart-type	T	Degré liberté	Sig
Stratégie Ou attitudes douces	Bas	36	12,64	2,244	-19.31	61.60	0.00
	Elevé	30	21,63	1,520			

Les résultats de l'application du (**T test**) pour étudier la différence entre deux échantillons indépendants a été estimée à (- 19.31) au niveau de (0,00) et de (61.60) comme degré de liberté. Ces résultats, nous renseignent sur l'existence de différences statistiques significatives dans les degrés d'attitudes douces des salariés à l'égard de la stratégie de résolution des conflits interpersonnelle selon leurs niveaux d'intelligence émotionnelle. (Bas, élevé). Et que ces résultats sont en faveur du niveau de l'intelligence émotionnelle élevé.

C'est ce qui ressort très clairement des résultats du tableau (n°8) qui montrent que les salariés ayant un niveau d'intelligence émotionnelle élevé (n=30) présentent aussi une moyenne des degrés d'attitudes douces élevé à l'égard de la résolution des conflits interpersonnel au travail soit (21.63) avec un écart type de (1.52).

En revanche, les salariés ayant un niveau d'intelligence émotionnelle bas (n=36), leur moyenne des degrés d'attitudes douces à l'égard de la résolution des conflits interpersonnels au travail se trouve aussi faible avec (12.64) et un écart type de (2.24). *Ainsi, la première hypothèse partielle est confirmée.*

- ❖ Le nombre d'enquêtée et de (66) et que, (74) enquêtée été écarté par le logiciel SPSS, en vue de comparé entre deux groupe (bas et élevée).

5-2-1-2 Les résultats de la deuxième hypothèse partielle :

Afin de tester la deuxième hypothèse partielle qui suppose « l'existence d'une différence dans les degrés de la stratégie de résolution des conflits interpersonnelle «d'évitement» des salariés au travail selon les niveaux d'intelligence émotionnelle (élevé, bas) ». Un deuxième « **T test** » a été calculé pour étudier cette différence entre deux groupes indépendants, dans les résultats sont indiqués dans le tableau ci-dessous :

Tableau (09) : La différence dans les degrés d'attitudes d'évitement des salariés vis-à-vis des conflits interpersonnels au travail, selon les niveaux d'intelligence émotionnelle.

	Niveau d'intelligence émotionnelle	N°	Moyenne	Ecart-type	T	Degré liberté	Sig
Stratégie d'attitudes D'évitement	Bas	36	12.69	2.584	-4.52	64	0.000
	Elevé	30	15.93	3.226			

Le deuxième résultat de l'application du « **T test** », pour deux échantillons indépendants estimé à (-4.52) au niveau de (0,00) et de (64) comme degrés de liberté n'a pas montré de différences statistiques significatives dans les degrés d'attitudes d'évitement des répondants à l'égard de la stratégie de résolution des conflits interpersonnels au travail selon leurs niveaux de l'intelligence émotionnelle (bas, élevé).

C'est ce qui ressort des résultats du tableau (n°9) ci-dessus et qui montrent que les enquêtés dont le niveau d'intelligence émotionnelle est élevé (n=30), la moyenne de leurs degrés d'attitude d'évitement vis-à-vis des conflits interpersonnels au travail estimé à (15.93) avec un écart type (3.22) n'est pas différente de celle du niveau bas d'intelligence émotionnelle qui se trouve aussi associé avec presque une moyenne des degrés d'attitude d'évitement des salariés à l'égard des conflits interpersonnels au

travail avec (12.69) est un écart type de (2.58). *Ainsi la deuxième hypothèse partielle est infirmée.*

- ❖ Le nombre d'enquêtée et de (66) et que, (74) enquêtée été écarté par le logiciel SPSS, en vue de comparé entre deux groupe (bas et élevée).

5-2-1-3- Résultats de la troisième hypothèse partielle :

Dans le but de tester la troisième et dernière hypothèse partielle qui suppose « l'existence d'une différence dans les degrés de la stratégie ou attitudes (**d'affrontement**) des salariés à l'égard des conflits interpersonnelle (élevé, bas) ». Un troisième « **T test** » a fait l'objet d'un calcul en vue d'étudier cette différence entre les deux groupes indépendants, dont les résultats sont indiqués dans le tableau (n° 10) ci-dessous :

Tableau (10) : La différence dans les degrés d'attitude d'affrontement des salariés durant les conflits interpersonnels au travail, selon leurs niveaux d'intelligence émotionnelle.

	Niveau d'intelligence émotionnelle	N°	Moyenne	Ecart-type	T	Degré liberté	Sig
Stratégie Ou attitudes D'affrontement	Bas	36	18,14	2,19	10,61	50,75	0.00
	Elevé	30	10,97	3,11			

Les résultats de la troisième application du « **T test** », concernant les degrés de la stratégie ou attitudes d'affrontement des salariés à l'égard des conflits interpersonnels au travail comme variable dépendante vis-à-vis des niveaux (bas, élevé) de l'intelligence émotionnelle ont révélés une différence. Le (**T test**) estimé dans cette troisième application à (10.61) au niveau de (0,00) et de (50.75) comme degré de liberté, a montré une différence statistique significative dans les degrés d'attitude d'affrontement des répondants à l'égard de la résolution des conflits interpersonnels

au travail selon leurs niveaux d'intelligence émotionnelle (bas, élevé). Et que ces résultats sont en faveur des niveaux d'intelligence bas.

Plus spécifiquement, les résultats du tableau (n° 10) montrent que les enquêtés ayant un niveau bas d'intelligence émotionnelle (n=36), présentent une moyenne des degrés d'attitude d'affrontement élevé à l'égard de la résolution des conflits au travail soit (18.14) avec un écart type de (2.19).

En revanche plus cette forme d'intelligences relève du niveau élevé (n=30), la moyenne des degrés d'attitude d'affrontement des enquêtées vis –à –vis de la résolution des conflits interpersonnelle au travail se trouve nettement faible avec (10.97) et un écart type de (3.11). *Ainsi, la troisième hypothèse est confirmée.*

- ❖ Le nombre d'enquêtée et de (66) et que, (74) enquêtée été écarté par le logiciel SPSS, en vue de comparé entre deux groupe (bas et élevée).

- **Synthèse des résultats de la première hypothèse générale :**

Dans cet alinéa, nous allons présenter la synthèse des résultats de la première hypothèse générale :

- D'après les résultats de la première hypothèse partielle, nous avons conclu qu'il existe une différence dans les degrés des stratégies de résolutions des conflits interpersonnels au travail qu'ils utilisent selon leurs niveaux d'intelligence émotionnelle (élevé, bas) et cela nous permet de confirmer notre première hypothèse partielle qui suppose que plus le niveau d'intelligence des salariés est élevé plus ils utilisent la stratégie « Douce » pour la résolution de leurs conflits interpersonnels au travail. *Ainsi cette hypothèse est confirmée.*
- Au contraire ; dans la deuxième hypothèse partielle, nous n'avons pas constaté de différences significatives dans les degrés d'attitudes « d'évitement » des salariés vis-à-vis des conflits interpersonnels au travail, selon les niveaux d'intelligence émotionnelle bas ou élevé. *Ainsi cette hypothèse est infirmée.*
- Concernant la troisième hypothèse partielle, on a constaté l'existence d'une différence dans les degrés de la stratégie ou attitudes « d'affrontement » des salariés à l'égard des conflits interpersonnels au travail selon les niveaux d'intelligence (élevé,

bas). Plus le niveau de leur intelligence émotionnelle se trouve faible, les salariés adoptent la stratégie d'affrontement et vis-versa. *Ainsi cette hypothèse partielle est confirmée.*

5-2-2-Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse générale :

Nous allons présenter puis analyser les résultats de la deuxième hypothèse générale de la présente étude qui stipule « l'existence d'une différence dans les degrés des stratégies de résolution des conflits interpersonnels chez les salariés de SONATRACH selon leurs niveaux d'objectifs personnels (bas, élevé) ». Pour l'analyse de cette hypothèse, nous l'avons subdivisée en six hypothèses partielles dont les résultats sont présentés dans les tableaux ci-dessous :

5-2-2-1-Analyse de la première hypothèse partielle:

Afin de tester la première hypothèse partielle qui stipule ce qui suit : « il existe une différence dans les degrés de la stratégie « Douce » de résolution des conflits interpersonnels selon les niveaux d'objectif ou attitudes de promotion des salariés ». On a utilisé le « **T teste** » pour étudier cette différence entre deux groupes indépendants, dont les résultats sont indiqués dans le tableau ci-dessous.

Tableau (11) : La différence dans le degré de la stratégie de résolution des conflits « Douce » selon les niveaux d'objectif ou attitude de promotion des salariés.

	Objectif attitudes de promotion	N°	Moyenne	Ecart-type	T	Degré liberté	Sig
Stratégie Ou attitudes Douces	Bas	47	24,02	4,20	6,39	138	0.00
	Elevé	93	19,68	3,57			

Les résultats de l'application du « **T test** », pour deux échantillons indépendants estimés à (6,39) au niveau de (0,00) et de (138) comme degrés de liberté n'a pas

montré de différences statistiques significatives dans les degrés d'attitudes d'évitement des répondants à l'égard de la stratégie de résolution des conflits interpersonnels au travail selon les niveaux d'objectif ou attitudes de promotion des salariés.

C'est ce qui ressort des résultats du tableau (n°11) ci-dessus et qui montrent que les enquêtés dont le niveau d'objectif de promotion est élevé (n=93), la moyenne de leurs degrés d'attitudes douces vis-à-vis des conflits interpersonnels au travail estimé à (19,68) avec un écart type (3,57) n'est pas différente de celle du niveau bas d'attitudes ou d'objectif de promotion qui se trouve aussi associé avec presque une même moyenne des degrés d'attitude douce des salariés à l'égard des conflits interpersonnels au travail avec (24,02) est un écart type de (4,20). *Ainsi la première hypothèse partielle est infirmée.*

5-2-2-2- Analyse de la deuxième hypothèse partielle:

Afin de tester la deuxième hypothèse partielle qui suppose « il existe une différence dans les degrés de la stratégie de résolution des conflits « d'évitement » selon les niveaux d'objectif ou attitude de promotion des salariés ». On a utilisé le « **T teste** » pour étudier cette différence entre deux groupes indépendants, dont les résultats sont indiqués dans le tableau ci-dessous.

Tableau(12) :La différence dans les degrés de la stratégie de résolution des conflits « d'évitement » selon les niveaux d'objectif ou attitudes de promotion des salariés.

	Objectif ou attitudes de Promotion	N°	Moyenne	Ecart-type	T	Degré liberté	Sig
Stratégie Ou attitudes d'évitement	Bas	47	21,47	4,57	1,22	137	0.22
	Elevé	93	20,52	3,68			

Le deuxième résultat de l'application du « **T test** », pour deux échantillons indépendants estimé à (1,22) au niveau de (0,22) et de (137) comme degrés de liberté n'a pas montré à son tour de différences statistiques significatives dans les degrés d'attitudes d'évitement des enquêtés à l'égard de la stratégie de résolution des conflits interpersonnels au travail selon les niveaux d'objectif ou attitudes de promotion des salariés.

C'est ce qui ressort des résultats du tableau (n°12) ci-dessus et qui montrent que les répondants dont le niveau d'objectif de promotion est élevé (n=46), la moyenne de leurs degrés d'attitudes d'évitement vis-à-vis des conflits interpersonnels au travail estimé à (20,52) avec un écart type (3,68) n'est pas différente de celle du niveau bas d'attitude de promotion qui se trouve aussi associé avec presque une même moyenne des degrés d'attitudes d'évitement des salariés à l'égard des conflits interpersonnels au travail avec (21,47) est un écart type de (4,57). *Ainsi la deuxième hypothèse partielle est aussi infirmée.*

5-2-2-3- Analyse de la troisième hypothèse partielle:

Dans le but de tester de la troisième hypothèse partielle qui suppose « il existe une différence dans les degrés de la stratégie de résolution des conflits « d'Affrontement » selon les niveaux d'objectif ou attitudes de promotion des salariés ». On a utilisé le « **T teste** » pour étudier cette différence entre deux groupes indépendants, dont les résultats sont indiqués dans le tableau ci-après :

Tableau(13) : La différence dans les degrés de la stratégie de résolution des conflits « d’Affrontement » selon les niveaux d’objectif ou attitudes de promotion des salariés.

	Objectif attitudes de promotion	n°	Moyenne	Ecart-type	T	Degré liberté	Sig
Stratégie ou attitudes d'affrontement	Bas	47	21,42	4,54	1,14	138	0.25
	Elevé	93	20,53	3,72			

Le troisième résultat de l’application du « **T test** », pour deux échantillons indépendants estimé à (1,14) au niveau de (0,25) et de (138) comme degrés de liberté n’a pas montré de différences statistiques significatives dans les degrés d’attitudes d’affrontement des répondants à l’égard de la stratégie de résolution des conflits interpersonnels au travail selon les niveaux d’objectif ou attitudes de promotion.

C’est ce qui ressort des résultats du tableau (n°13) ci-dessus et qui montrent que les répondants dont le niveau d’objectif de promotion est élevé (n=93), la moyenne de leurs degrés d’attitude douce vis-à-vis des conflits interpersonnels au travail estimé à (20,53) avec un écart type (3,72) n’est pas différente de celle du niveau bas d’attitudes de promotion qui se trouve aussi associé avec presque une même moyenne des degrés d’attitudes d’affrontement des salariés à l’égard de leurs conflits interpersonnels au travail avec (21,42) est un écart type de (4,54). *Ainsi, la troisième hypothèse partielle est infirmée.*

5-2-2-4- Analyse des résultats de la quatrième hypothèse partielle:

Afin de tester la quatrième hypothèse partielle qui stipule « il existe une différence dans les degrés de la stratégie de résolution des conflits « douce » selon les niveaux d’objectif ou attitudes de prévention des salariés ». On a utilisé le « **T test** » pour étudier cette différence entre deux groupes indépendants, dont les résultats sont

indiqués dans le tableau ci-dessous.

Tableau (14) : La différence dans les degrés de la stratégie de résolution des conflits « Douce» selon les niveaux d'objectif ou attitudes de prévention.

	Objectif attitudes de Prévention	n°	Moyenne	Ecart-Type	T	Degré liberté	Sig
Stratégie Ou attitudes Douces	Bas	47	19,81	4,17	-12,27	138	0.00
	Elevé	93	28,16	3,60			

Le quatrième résultat de l'application de « **T test** », pour deux échantillons indépendants estimé à (-12,27) au niveau de (0,00) et de (138) comme degrés de liberté n'a pas montré de différences statistiques significatives dans les degrés d'attitudes douce des enquêtés à l'égard de la stratégie de résolution des conflits interpersonnels au travail selon les niveaux d'objectifs ou attitudes de prévention.

C'est ce qui ressort des résultats du tableau (n°14) ci-dessus et qui montrent que les répondants dont le niveau d'objectif de promotion est élevé (n=93), la moyenne de leurs degrés d'attitude douce vis-à-vis des conflits interpersonnels au travail estimé à (28,16) avec un écart type (3,60) n'est pas différente de celle du niveau bas d'attitudes de prévention qui se trouve aussi associée avec une moyenne des degrés d'attitude douce des salariés à l'égard des conflits interpersonnels au travail avec (19,81) est un écart type de (4,17). *Ainsi, la quatrième hypothèse partielle est infirmée.*

5-2-2-5- Analyse de la cinquième hypothèse partielle :

Afin de tester la cinquième hypothèse partielle qui stipule « il existe une différence dans les degrés de la stratégie de résolution des conflits « d'évitement » selon les niveaux d'objectif ou attitudes de prévention des salariés ». On a utilisé le « **T test** » pour étudier cette différence entre deux groupes indépendants, dont les

résultats sont indiqués dans le tableau ci-dessous.

Tableau (15) : La différence dans les degrés de la stratégie de résolution des conflits « d'évitement » selon les niveaux d'objectif ou attitudes de prévention.

	Objectif attitudes de Prévention	n°	Moyenne	Ecart-Type	T	Degré liberté	Sig
Stratégie Ou attitudes D'évitement	Bas	47	23,98	5,56	-4,87	114,30	0.00
	Elevé	93	28,11	4,21			

Les résultats de l'application du (**T test**) pour étudier la différence entre deux échantillons indépendants ont été estimés à (-4,87) au niveau de (0,00) et de (114,30) comme degré de liberté. Ces résultats, nous renseignent sur l'existence de différences statistiques significatives dans les degrés d'attitudes d'évitement des salariés à l'égard de la stratégie de résolution des conflits interpersonnels selon leurs niveaux d'objectif de prévention (Bas, élevé). Et que ces résultats sont en faveur du niveau des attitudes de prévention élevé.

C'est ce qui ressort très clairement des résultats du tableau (n°15) qui montrent que les salariés ayant un niveau d'attitudes de prévention élevé (n=93) présentent aussi une moyenne des degrés d'attitudes d'évitement élevé à l'égard de la stratégie de résolution des conflits interpersonnels au travail soit (28,11) avec un écart type de (4,21).

En revanche, les salariés ayant un niveau d'attitudes de prévention bas (n=47), leur moyenne des degrés d'attitudes d'évitement à l'égard de la résolution des conflits interpersonnels au travail se trouve aussi basse avec (23,98) avec un écart type de (5,56). *Ainsi, la cinquième hypothèse partielle est confirmée.*

5-2-2-6-Analyse de la sixième hypothèse partielle :

Dans le but de tester la dernière hypothèse partielle qui suppose « il existe une différence dans les degrés de la stratégie de résolution des conflits « Affrontement » selon les niveaux d'objectif ou attitudes de prévention des salariés ». On a utilisé le « **T test** » pour étudier cette différence entre deux groupes indépendants, dont les résultats sont indiqués dans le tableau ci-dessous.

Tableau (16) : La différence dans les degrés de la stratégie de résolution des conflits « d'affrontement » selon les niveaux d'objectif ou attitude de prévention.

	Objectif attitudes de prévention	N°	Moyenne	Ecart-type	T	Degré liberté	Sig
Stratégie Ou attitudes D'affrontement	Bas	47	24,07	5,54	-4,68	109,91	0.00
	Elevé	93	28,07	5,25			

Les résultats de la dernière application du « **T test** », concernant les degrés de la stratégie ou attitudes d'affrontement des salariés à l'égard des conflits interpersonnels au travail comme variable dépendante selon des niveaux (bas, élevé) des objectifs de prévention a révélé une différence. Le (T test) estimé dans cette dernière application à (-4,68) au niveau de (0,00) et de (109,91) comme degré de liberté, a montré une différence statistique significative dans les degrés d'attitudes d'affrontement des répondants à l'égard de la résolution des conflits interpersonnels au travail selon leur niveau d'objectif de prévention (bas, élevé). Et que ces résultats sont en faveur du niveau d'objectif de prévention élevé.

Plus spécifiquement, les résultats du tableau (n°16) montrent que les enquêtés ayant un niveau élevé d'attitudes de prévention (n=93), présentent une moyenne des degrés d'attitudes d'affrontement élevé à l'égard de la résolution des conflits au travail soit (28.07) avec un écart type de (5,25).

En revanche plus cette forme d'attitude préventive relève du niveau bas (n=47), la moyenne des degrés d'attitudes d'affrontement des enquêtées vis-à-vis de la résolution des conflits interpersonnels au travail se trouve nettement faible avec (24,07) et un écart type de (5,54). *Ainsi, la sixième hypothèse partielle est confirmée.*

- **Synthèse des résultats de la deuxième hypothèse générale :**

Dans cet alinéa, nous allons présenter la synthèse des résultats de la deuxième hypothèse générale comme suit:

- D'après les résultats de la première hypothèse partielle qui montrent que les répondants dont le niveau d'objectif de promotion est élevé la moyenne de leurs degrés d'attitudes douces vis-à-vis de la résolution des conflits interpersonnels au travail n'est pas différente de celle du niveau bas d'attitude de promotion qui se trouve aussi associé avec presque la même moyenne des degrés d'attitudes douces des salariés à l'égard des conflits interpersonnels au travail. *Ainsi la première hypothèse partielle est infirmée.*
- Ensuite, dans la deuxième hypothèse partielle, nous n'avons pas aussi constaté de différences significatives dans les degrés d'attitudes «d'évitement» des salariés vis-à-vis des conflits interpersonnels au travail, selon le niveau d'objectif de promotion bas ou élevé. *Ainsi, cette deuxième hypothèse est aussi infirmée.*
- Dans les résultats de la troisième hypothèse partielle qui montrent que les répondants dont le niveau d'objectif de promotion est élevé, la moyenne de leurs degrés d'attitudes d'affrontement vis-à-vis des conflits interpersonnels au travail, n'est pas différente de celle du niveau bas d'attitudes de promotion qui se trouve aussi associée avec une même moyenne des degrés d'attitudes d'affrontement des salariés à l'égard des conflits interpersonnels au travail. *Ainsi, cette troisième hypothèse est infirmée.*
- Les résultats de la quatrième hypothèse partielle montrent que les répondants dont le niveau d'objectif de prévention est élevé dans leurs degrés d'attitudes douces vis-à-vis des conflits interpersonnels au travail n'est pas différent de celle du niveau bas d'objectif de prévention qui se trouvent aussi associés avec la même moyenne des

degrés d'attitudes douces des salariés à l'égard des conflits interpersonnels au travail. *Ainsi, la quatrième hypothèse est aussi infirmée.*

- En revanche, les résultats de la cinquième hypothèse partielle qui stipule l'existence d'une différence statistique significative dans les degrés d'attitudes d'évitement des salariés à l'égard du choix de la stratégie de résolution des conflits interpersonnels selon niveaux d'objectif de prévention (bas, élevé), montrent que plus le niveau d'objectif de prévention est élevé les salariés adoptent la stratégie d'évitement. *Ainsi, la cinquième hypothèse partielle est confirmée.*
- Dans la sixième hypothèse partielle, les résultats montrent l'existence d'une différence statistique significative dans les degrés d'attitudes d'affrontements des répondants à l'égard de la résolution des conflits interpersonnels au travail selon leurs niveaux d'attitudes de prévention. Plus le niveau d'attitudes de prévention est élevé, les répondants choisissent la stratégie d'affrontement. *Ainsi la sixième hypothèse partielle est confirmée.*

5-3-Interprétation et discussion des résultats de l'étude :

L'intelligence émotionnelle est un concept proposé en (1990) par les psychologues PETER SALOVEY et JOHN MAYER. Il se réfère à la capacité des êtres humains à reconnaître, comprendre et maîtriser leurs propres émotions. Plusieurs recherches démontrent la validité de ce concept ainsi que l'originalité de la notion de l'intelligence émotionnelle dans les études en psychologie de travail, l'effet de ce type intelligence émotionnelle et les types d'objectifs personnels constituant les compétences transversales dans notre étude, jouent un rôle très important dans le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail.

Pour cela, nous allons voir les stratégies sur lesquelles les salariés s'appuient pour la résolution de leurs conflits interpersonnels. D'après la première hypothèse générale qui suppose l'existence d'une différence dans les degrés des stratégies de résolution des conflits interpersonnels chez les salariés de SONATRACH selon leurs niveaux d'intelligence émotionnelle (bas, élevé), les résultats obtenus, montrent que plus le

niveau de l'intelligence émotionnelle est élevé les salariés adoptent la stratégie « douce » et par conséquent les salariés sont capables de maîtriser et de gérer leurs émotions et celles d'autrui. Ainsi la compréhension ou l'habilité à comprendre et à raisonner du sujet et en relation directe avec la maîtrise des ses émotions même complexes. Cette compétence a permis aussi de choisir la bonne stratégie de résolution des conflits au travail cela peut s'expliquer par le niveau d'instruction ou la catégorie socioprofessionnelle des salariés, car la majorité sont des universitaires et que leurs environnements sociaux est favorable à cet effet. En revanche, les salariés ayant un niveau de l'intelligence émotionnelle basse se penchent vers la stratégie d'affrontement, car ils sont incapables de maîtriser la situation et compte tenu de leurs difficultés à comprendre et à gérer leurs émotions. En troisième lieu on trouve que les salariés ayant un niveau d'intelligence moyenne ni élevé ni basse dans cette situation les salariés adoptent la stratégie d'évitement, dont les résultats de notre recherche de terrain montrent que (32%) des salariés de notre échantillon utilisent cette stratégie car il existe des femmes qui ne peuvent pas se livrer dans l'affrontement et aussi des salariés au seuil de la retraite, dont ils évitent au maximum de dégrader leurs relations interpersonnelles à la fin de leurs carrières professionnelles .

D'après les résultats de la deuxième hypothèse générale qui stipule « l'existence d'une différence dans les degrés des stratégies de résolution des conflits interpersonnels chez les salariés de SONATRACH selon leurs niveaux d'objectifs personnels (bas, élevé) ». Les résultats évoquent que les niveaux d'attitudes de promotion élevé ou bas sont associées aux mêmes stratégies (douce, évitement, affrontement). Car dans cette situation les salariés ont besoin d'un accomplissement personnels, et d'avancement, et de faire atteindre leurs objectifs. Ainsi ils essaient par tous les moyens de réaliser leurs buts en premier lieu. Et d'autre part, on constate qu'il y a une différence dans les degrés d'attitudes de prévention dans le choix de la stratégie douce dans la résolution des conflits interpersonnels, car les salariés cherchent simplement la sécurité, la prévention de soi et de la protection dans leurs

entourage. Dans ce cas, les salariés essaient d'arranger les choses, et de se calmer pour ne pas amplifier leurs problèmes et d'éviter l'affrontement. Ensuite, il existe une différence dans le niveau d'attitudes de prévention élevé dans le choix de la stratégie d'évitement de la résolution des conflits interpersonnels au travail, car l'absence d'implication des salariés envers leur entreprise renvoie à cette situation conflictuelle avec (22,85%) des salariés qui adoptent cette stratégie. Cela peut s'expliquer par leurs expériences professionnelles. Ces résultats sont conformes à ceux de l'étude du psychologue américain HIGGINS (2001), qui considère que l'objectif de prévention correspond à l'attitude de l'évitement centrée sur la recherche d'objectifs qui tendent à la prévention de soi, répondant à des besoins de sécurité et d'obligations vis-à-vis de l'entourage. C'est ce qui ressort très clairement des résultats de notre recherche.

➤ En guise de synthèse générale, il ressort des résultats de notre présente étude que les salariés qui adoptent les stratégies douces et d'évitement ont des niveaux d'intelligence émotionnelle élevée, et ce contrairement à ceux qui adoptent la stratégie d'affrontement dont leurs niveaux d'intelligence émotionnelle est bas.

En outre, il ressort très clairement que les salariés ayant des objectifs ou attitudes de promotion et compte tenu de leur flexibilité diversifiant leurs stratégies de résolution des conflits (Douce, Affrontement, Evitement) selon la situation.

Par contre, ce qui possède les objectifs ou attitudes de prévention de part leurs rigidités face aux différentes situations utilisent généralement la stratégie d'affrontement.

Ainsi, plus que le salarié possède un niveau élevé d'intelligence émotionnelle des objectifs ou attitudes de promotion devient plus flexible devant les situations conflictuelles d'où l'utilisation des stratégies (Douce, Affrontement, Evitement) selon les exigences de la situation.

5.4-Implications managériales :

Suite aux résultats de cette présente étude, et compte tenu de l'importance de cette thématique pour la santé mentale des salariés d'une part, et la survie des

entreprises d'une autre part, nous proposons ce qui suit :

- Mettre en place des programmes de coaching et d'accompagnement.
- Explorer le terrain d'entente possible et favoriser les échanges d'information.
- Renforcer les séances de sensibilisation sur le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels les plus adéquates.
- Le respect des valeurs de la personne humaine.
- Ouverture d'une cellule d'écoute et de médiation.

Conclusion

Conclusion

Au terme de notre recherche effectuée au sein de l'entreprise de la SONATRACH de Bejaia qui porte sur «l'effet des compétences transversales sur le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail », et grâce aux acquis théoriques, et aux données recueillies, on a constaté que les compétences transversales à savoir (l'intelligence émotionnelle et type d'objectifs personnels) de nos enquêtés ont une influence significative sur le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail.

Notre travail, nous a permis aussi de déduire que, la plupart des enquêtés adoptent la stratégie douce dans la résolution des conflits au travail et cela pour la préservation des relations existantes entre les salariés, d'une part, et l'aide d'une autre part de la hiérarchie pour les avantages y afférant, donc les salariés ayants des objectifs de promotion pour satisfaire leurs besoins de développement personnels et en deuxième lieux ,ils adoptent la stratégie d'évitement pour la résolution des conflit ce que réfère à leurs niveau d'objectifs de prévention car les salariés cherchent la prévention de soi et sa protection au sein de cette entreprise et contrairement à la stratégie de résolution des conflit interpersonnels d'affrontement qui est la moins utilisées par les salariés.

En guise de conclusion, notre recherche peut servira comme étant référence pour cette entreprise pour qu'elle éradique dans les aléas de ce phénomène et de tenter de le comprendre, et de l'encadrer en vue d'assoir une gestion saine des conflits interpersonnels des salariés ce qui procurera une stabilité interne dans cette entreprise.

Bibliographie

➤ Liste bibliographique :

Les ouvrages :

01-ANSART Sandrine.(2010), La VAE, édition DUNOD, Paris, p66.

02-BATAL Christian. (1998), La GRH dans le secteur public, tome I, Editions d'organisation, p160.

03-BEIRENDOUCH Lauvan. (2004), Management des compétences, édition de Bruxelles, p30

04-BELLIER Sandra. (2004), Le savoir être dans l'entreprise, Vuibert, 2^{ème} Edition, Paris, p 163.

05-BREARD Richard autres. (2000), Gestion des conflits, Edition Liaisons, Paris, p19 et 20.

06-CAPARASSE Olivier. (2002), Les sociétés et l'arbitrage, édition Brylant, Bruxelles, p.09.

07-CORMIER Solange. (2004), Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail, Presse de l'université de Québec, Québec, p68.

08-CRUTZEN D. (2005), Les compétences transversales, un concept clé pour l'éducation à la diversité en Europe. Quelle réalité en communauté française ? p.10.

09-DIMIRI Lewis. (2000), Gestion des ressources humaines, édition d'organisation, Paris, p 435.

10-ERIC Campoy et autres. (2008), «Gestion des ressources humains », édition, Pearson éducation, France, p04.

10-E. JACKSON et autres. (2008)La gestion des ressources humaines, édition Pearson éducation, 4^{ème} édition, Canada, p69.

11- HIGGINS ET(2001), journal de la personnalité et de psychologie sociale-
psycnet.apa.org.

12-JEAN MARIE Peretti. (1994), «Ressources humains et gestion du personnel» Edition, Vuibert, Paris.

13- GARBY Thierry. (2004),La gestion de conflits, Edition Economica, Paris, p3 et4.

14-GUITTET André. (1998),Développer les compétences, 2^{eme} édition, Paris, p 219.

15-GUYLE Boterf. (2001), Construire les compétences individuelles et collectives, édition d'organisation, Paris 2^{eme} édition p131.

16-LASCAUXJean-Louis. (2001), Pratique de la médiation, édition ESF, paris, p19.

17-LECOEUR Elisabeth. (2008), Gestion de compétence, de Boeck, Paris, p19.

18-MOISSINA D'Harcourt Marie-Caroline. (2002), La pratique de l'arbitrage au service de l'entreprise, Edition Économica, Paris, p13.

19-PARMENTIER Christophe. (2008), Ingénierie de formation, édition organisation, Paris, p158

20-STERN Patrice et autres.(2010), La boîte à outils de négociation, Edition Dunod, Paris, p4.

21-SYLVIE Guerrero. (2004, 2009), Les outils des ressources humains, « les savoir-faire essentiels en GRH » 2^{eme} édition, dunod, Paris, P28.

22-WEISS Dimitri et autres. (1992), « La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH » Personnel n° 330, P 342, 34.

23-YVES.EMERY ET François Gonin. (1999), Dynamiser les ressources humaines, collection diriger l'entreprise, p112.

➤ **Thèse :**

01-DANIEL GOLEMAN. (2013) « L'intelligence émotionnelle » thèse de Master professionnelle 1ere année Education et formation Université de Lambe.

02-TAMEUR SOUAD. (2012), « les stratégies d'enseignement ; apprentissage dans l'activité de production écrit », thèse de Master en psychologie, université de Sétif.

➤ **Dictionnaires :**

01-ALAINE Brunot les autres. (2005), Dictionnaire d'économie, édition social, édition éclipse Paris, p 416.

02-CHAMPY Philippe et les autres. (2003), Dictionnaire encyclopédique, de l'éducation et de la formation 2^{eme} édition Nathan université, France, p 948.

03-JEAN MARIE Peretti. (2001), Dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, septembre, p 60.

04-YRES Simon et les autres. (1988), Dictionnaire de gestion, economica, Paris, p 402.

Annexe

Questionnaire

Ce questionnaire entre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention d'un Master en psychologie du travail, d'organisation et gestion des ressources humaines.

Ce présent questionnaire est destiné aux salariés de la SONATRACH de Bejaia, en vue d'examiner l'effet des compétences transversales sur le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail.

Il nous semble utile de vous rassurer que **l'anonymat** est garantie, et que les informations de ce présent questionnaire ne seront utilisées que pour des fins purement **scientifiques**.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec **sincérité** pour que notre étude atteint son cadre objectif et **scientifique**.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et veuillez croire l'expression de notre grand respect.

I. Données socioprofessionnelles :

1- Le genre : - Féminin () - Masculin ()

2- L'âge : 20 -30ans () 31- 40ans () 41-50ans () plus de 50ans ()

3- Niveau d'instruction : - Primaire () - Secondaire () - Universitaire ()

4- Catégorie professionnelle : - Agent de Maitrise ()

- Agent d'exécution () - Cadre ()

5- Ancienneté professionnelle : - Moins de 5 ans () - Entre 5 et 10 ans ()

- Entre 10 et 15 ans () - Plus de 15 ans ()

II-Questions se rapportant aux compétences transversales :

II .1 – Question relative au type d'attitude :

Voici une liste d'affirmations auxquelles certaines personnes adhérentes dans leur vie professionnelle. Veuillez mettre une croix, en ce qui concerne vos sentiments, vos choix ou votre comportement.

N°	Items	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Toujours
01	J'aime évaluer les projets des autres					
02	Je me compare souvent aux autres					
03	J'évalue souvent le travail réalisé par moi-même et par les autres					
04	Je passe beaucoup de temps à évaluer mes qualités et mes défauts					
05	Je ressens souvent que je suis évalué par les autres					
06	Je suis quelqu'un d'esprit critique					
07	Je suis très autocritique et très conscient de ce que je dis					
08	Je suis un « accro » du travail					
09	Cela ne me dérange pas de réaliser des tâches qui nécessitent de fournir des efforts supplémentaires					
10	La plus part du temps mes pensées sont occupées par la tâche que je voudrais terminer					
11	Quand je commence quelque chose, je persévère généralement jusqu'à ce que je finisse					
12	Je suis un « fonceur »					
13	Je prends plaisir à faire activement des choses plutôt que de les contempler et de les observer					
14	Je suis impatient juste avant l'atteinte de mon objectif					

II.2-Questions relatives à l'intelligence émotionnelle :

Lisez attentivement chaque proposition et mettez une croix dans la case qui convient pour indiquer votre choix aux affirmations suivantes :

N°	Items	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Toujours
01	Je sais reconnaître que je suis en colère.					
02	Je sais quand je suis stressé.					
03	Je reconnais mes changements d'humeur.					
04	Je reste calme lorsque je suis la cible de la colère des autres.					
05	Je peux consciemment modifier mon état d'esprit ou mon humeur.					
06	Je ne laisse pas les situations ou les personnes stressantes m'affecter en dehors du travail.					
07	je suis capable de proposer de nouvelles idées.					
08	Je me motive en imaginant un bon résultat aux tâches que je vais accomplir					
09	Je peux toujours me motiver même quand je n'ai pas le moral					
10	Je peux précisément saisir les émotions exprimées par autrui à partir de leurs comportements.					
11	J'ai une bonne compréhension des émotions des gens autour de moi.					
12	Je suis sensible aux sentiments et aux émotions des autres.					
13	Je résous les conflits					
14	Je fonde mes relations avec les autres sur la confiance.					
15	Je cherche à établir un consensus avec les autres					
16	J'encourage l'innovation et la recherche et développement.					
17	J'encourage généralement mes collègues à créer de nouvelles idées / nouveaux produits					
18	Je porte plus d'intérêt aux projets risqués présentant une forte probabilité de revenus élevés					
19	Dans des situations d'incertitude, je ne crains pas la prise de risque pour exploiter de nouvelles opportunités.					

III. Question se rapportant aux stratégies de résolution des conflits interpersonnels ;

Enregistrez vos réactions aux affirmations suivantes. Lisez attentivement chaque proposition et mettez une croix dans la case qui convient pour indiquer votre réaction aux affirmations suivantes :

N°	Stratégies ou réactions	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Toujours
01	Plutôt que de donner mon avis lorsque je suis en désaccord avec un tiers, je le garde pour moi					
02	J'ai tendance à fuir les situations de conflit					
03	J'évite certains types de conflit interpersonnels avant même leur éclatement					
04	J'ai tendance à réprimer mes réactions émotionnelles naturelles devant ceux qui ne sont pas d'accord avec moi					
05	Plutôt que de donner mon avis lorsque je suis en désaccord avec un tiers, je pense à quitter mon (emploi, poste, ou service actuel)					
06	Je traite le problème en cours de manière diplomatique et ne porte aucune attaque aux individus					
07	J'exprime mes pensées et mes convictions avec tact lorsqu'elles diffèrent de celles qui viennent d'être exprimées					
08	J'écoute le point de vue de l'autre avec ouverture d'esprit					
09	Je fais en sorte que mes émotions révèlent le meilleur de moi-même					
10	Je cherche des manières de négocier et de parvenir à un compromis avec les autres					
11	Je fais taire ceux qui ne sont pas d'accord avec moi					
12	Je considère que les autres essaient de forcer mes décisions					
13	Je hausse le ton pour faire entendre mon point de vue					
14	J'ai tendance à rabaisser les autres lorsque je fais entendre mon point de vue					
15	On me dit que je suis trop insistant					

IV-Perspective :

1 – Dans quelle stratégie ci –après adopté vous pour résoudre vos conflits interpersonnelles au travail ?

-Stratégie douce ()

-Stratégie d'affrontement ()

-Stratégie d'évitement ()

2 -Globalement, pensez –vous que votre stratégie de résolution de conflit interpersonnel au travail contribue à l'amélioration de votre performance ?

- Oui () - Non ()

Dans les deux cas de réponse

Commentez.....

-.....

-.....

-.....

-.....