



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Abderrahmane Mira

Faculté des sciences humaines et sociales

Département de PSYCHOLOGIE et D'ORTHOPHONIE

Thème :

*L'autorégulation des objectifs et les stratégies de
résolution des conflits interpersonnels au travail*

Etude réalisée auprès des employés de l'entreprise

GENERALTE EMBALAGE Akbou

En vue de l'obtention du diplôme de fin de cycle en sciences humaines et
sociales

Option : psychologie du travail et des organisations.

Réalisé par :

BELGASSEMI Ahmed

LAHDIRI Samia

Encadré par :

M. HOCINI.A

Année universitaire 2021/ 2022

SOMMAIRE

Titre	Page
• Remerciement	
• Dédicaces	
• Sommaire	
• Liste des tableaux	
• Liste des schémas	
• Introduction	1
La partie pratique	
1. Premier Chapitre : le cadre générale de la problématique	2
• Préambule	3-4
1.1. La problématique de recherche	5-6
1.2. Les hypothèses de recherche	7
1.3. définition des concepts à l'étude	8-10
1.4. objectifs et importance de la recherche	11
• Résumé du chapitre	12
2. Deuxième Chapitre : l'autorégulation des objectifs personnels au travail	
• Préambule	13
2.1. Définition de l'autorégulation	13
2.2. les modèles théoriques de l'autorégulation	14
2.2.1. Le paradigme de l'autorégulation ou de la métacognition.....	15
2.2.2. La théorie de la fixation des objectifs de Locke.....	16
2.2.3. la théorie de l'expectancy-value.....	16
2.2.4. La théorie d'autodétermination de (Ryan et Deci).....	17-18
2.2.5. La théorie de l'évaluation cognitive.....	19-20
2.2.6. Les théories de l'apprentissage social.....	23

2.2.7. La théorie sociocognitive et le concept du SEP (bondura).....	23
2.3. -Le modèle d'apprentissage autorégulation de Zimmerman.....	26-27
2.4. le processus d'autorégulation	29
2.4.1. le processus d'autorégulation, intégrateur de plusieurs concepts	29-30
2.4.2. Métacognition et apprentissage autorégulé	32
2.4.3. Motivation et volition	33
2.4.4. Les stratégies de régulation de la motivation	37
2.5. La mesure de la performance des objectifs poursuivis	34
2.6. La régulation des buts comme variable médiatrice entre les valeurs et le choix des buts	35
2.7. La régulation des objectifs détermine le choix des individus	38
2.8. Les objectifs de « prévention » ou de « promotion » des individus.....	38
• Résumé du chapitre	38
3. Troisième Chapitre : Les stratégies de résolution des conflits au travail	39
• Préambule :	40
3.1. La définition d'un conflit.....	40
3.2. Les origines des conflits	40
3.3. Les différentes formes du conflit	41
3.5.les indicateurs du conflit.....	42-43
3.4. Les différents types de conflits.....	44
3.5. Les points de départ des conflits au travail.....	45-46
3.6. Les cause des conflits	48
3.7. Les sources de conflits à l'intérieure du groupe	49
3.8. La stratégie des acteurs face au conflit	49
3.8.1. L'évitement.....	50
3.8.2. L'accommodation.....	50

3.8.3. Le compromis	50
3.8.4. La compétition	50
3.8.5. La collaboration	50
3.8.6. La dénégation	50
3.8.7. La démission.....	51
3.8.8. La recherche de solution.....	51
3.9. Les conséquences du conflit	51
3.9.1. Les conséquences constructives	52
3.9.2. Les conséquences destructrices	52
• Résumé du chapitre	53

LA PARTIE PRATIQUE

4. Quatrième chapitre : Les étapes de la recherche et vérifications des variables	58
• Préambule	58
4.1. Présentation de leur entreprise	59
4.2. La pré-enquête et ses résultats	59
4.3. La méthode de recherche utilisée	60
4.4. La population et l'échantillon de l'étude	60
4.5. Les instruments de mesure des concepts	60
4.6. La collecte des données	61
4.7. Le traitement statistique des données	61
• Résumé du chapitre	62
5. Cinquième chapitre : Analyse et interprétation des résultats de la recherche	
• Préambule	
5.1. Analyse et interprétation des résultats aux hypothèses de recherche	63
5.2. Analyse et interprétation des résultats à la première hypothèse	64
5.3. Analyse et interprétation des résultats à la deuxième hypothèse	65

5.4. Analyse et interprétation des résultats à la troisième hypothèse.....	66
5.4. Discussion général des résultats de l'étude	67
• Conclusion	68
• Liste bibliographique	69
• Annexes	70

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier très chaleureusement mon directeur de thèse, Hocini Amar, de nous avoir fait bénéficier de son expertise, de ses judicieux conseils et de ses encouragements sans cesse renouvelés : sans sa confiance et sa bienveillance, ce travail n'aurait pas été possible.

Nous remercions également tous les enseignants qui nous ont apporté tous le savoir à travers leur expérience citons « M^d, slimani » Mr « meziani » et bien sûr notre chef de département Mr « amrane » , qui nous font l'honneur de bien vouloir prendre de leur temps afin d'évaluer ce travail de thèse et d'en permettre l'aboutissement.

Nous remercions également au GÉNÉRALE EMBALLAGE d'AKBOU et notamment à Ahfir . En particulier, On adresse un

immense merci à Moufak Loualia qui nous a fait confiance et nous a permis d'avoir accès à des terrains de recherche : merci d'avoir fait preuve d'un intérêt et d'un enthousiasme sans faille vis-à-vis de notre travail.

On remercie également nos amis pour nos stimulants échanges et notre belle amitié qui ont beaucoup contribué à rendre agréables ces années.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

❖ A mes parents

L'occasion est venue. J'ai toujours pensé faire ou offrir quelque chose à mes parents en signe de reconnaissance pour tout ce qu'ils ont fait pour moi rien que pour me voir réussir, Et voilà, l'occasion est venue.

En signe de reconnaissance de l'immense soutien concernant mon cursus scolaire qui aboutit aujourd'hui la réalisation de cette étude

recevez à travers ce travail, toute ma gratitude et mon profond

sentiment. Que dieu puissant soit à vos cotes et vous accorde une meilleure santé.

❖ A mes frères Mohamed lamine et Hamza et Bilal et mes sœurs Anissa et Assai

L'expression de mes sentiments de respect et de reconnaissance pour le soutien qu'ils n'ont pas cessé de me porter.

❖ A mes enseignant : M.Hocini.A, M.Meziani, et au chef département M. Amrane

Leur générosité et leur soutien m'oblige de leur témoigne mon profond respect et ma loyale considération.

❖ A mes amis et mes collègues

À toute la section, Plus spécialement mon binôme Belgassemi Ahmed, et mes amis Samira, Ldjida, Messaoud, Ils vont trouver ici le témoignage d'une fidélité et d'une amitié infinie.

Samia

Dédicaces

Je dédie ce travail :

❖ A mes parents

L'occasion est venue. J'ai toujours pensé faire ou offrir quelque chose à mes parents en signe de reconnaissance pour tout ce qu'ils ont fait pour moi rien que pour me voir réussir, Et voilà, l'occasion est venue.

En signe de reconnaissance de l'immense soutien concernant mon cursus scolaire qui aboutit aujourd'hui la réalisation de cette étude

recevez à travers ce travail, toute ma gratitude et mon profond

sentiment. Que dieu puissant soit à vos cotes et vous accorde une meilleure santé.

❖ A mon frère Hamza et mes sœurs Nihed et Dounia

L'expression de mes sentiments de respect et de reconnaissance pour le soutien qu'ils n'ont pas cessé de me porter.

❖ A mes enseignant : M.Hocini.A, M.Meziani, et au chef département M. Amrane.Mdme slimani. M. laaboudi .M.Hedouche.

Leur générosité et leur soutien m'oblige de leur témoigne mon profond respect et ma loyale considération.

❖ *A mes amis et mes collègues*

À toute la section, Plus spécialement ma binome LAHDIRI Samia , ainsi a mes collègues de travail kasmí . khellaf mouhend , walid et et mes amis à l'étranger, aussi pour sabrina la futur dentiste . Ils vont trouver ici le témoignage d'une fidélité et d'une amitié infinie.

Ahmed

Introduction:

L'histoire du travail et de l'organisation du travail a vu le jour et a subi plusieurs mutations, en termes d'organisation du travail, techniques ou administratives, grâce à l'arrivée de la psychologie organisationnelle, des recherches et études recourant au développement et à la complémentation des carences qui révélé par des liens personnels et individuels au sein de l'œuvre. La nécessité d'un changement dans les institutions en général les efforts inlassables de mouvement des divers changements qui obtiennent

Dans son environnement interne et externe, il est nécessaire que les institutions d'avoir l'auto-motivation pour faire changer les choses et d'être pour le changement, les plans délibérés et des objectifs précis qu'il cherche à atteindre, ces objectifs ne peuvent être atteints par des individus

Les employés, que ce soit des patrons ou des subordonnés, le changement, quelle que soit sa nature, la portée ou la vitesse, auront une incidence sur les ressources humaines de travail. Le succès ou l'échec de la stratégie de changement est liée à la mesure dans laquelle les individus interagissent et accepter le processus de changement, et la mesure dans laquelle ils sont préparés

Les politiques et les stratégies qui permettent aux individus et aux groupes, en quantité et en qualité, de contribuer à son succès, qui dépend de la conception de

Stratégies par le correspondant du département des ressources humaines aux exigences du changement. De ce qui précède, il semble clair que le changement dans les institutions ne sont pas neutres sur le flux de travail et les fonctions du service des ressources humaines.

Le changement a contribué à la modification et le développement des fonctions de gestion des ressources humaines et la gestion des ressources humaines est le principal moteur Le facteur le plus important dans le succès des stratégies à mettre en œuvre le changement. Sur la base de ce qui précède, cette étude est venue dans le but de clarifier la relation. Entre les pratiques de gestion des ressources humaines et changement organisationnel

Nous savons aussi que tout ce qui a augmenté les relations sociales au sein du travail et augmenté le retour du travail et augmenté les cultures sociales et pratiques a entraîné des différences et des contradictions dans ces cas. De cette plate-forme, le problème individuel qui a entraîné des abus administratifs et personnels, des obstacles psychologiques résultant du manque de flexibilité et de permanence du travail Relations personnelles et interpersonnelles

au travail . Avec certains des penseurs scientifiques dans le domaine, (**Bondura**) (**Decie, Ryan**) (**Zimmermann**) (**Higgins**) ils ont réfléchi de tous côtés, longuement et profondément sur le facteur qui serait le lien entre soi et le travail et l'effet de ceux-ci deux cas sur la création d'un état de fuite et de mise en relation entre les individus au sein de l'œuvre. Commencer par cette autorégulation est la ligne de base sur laquelle nous allons étendre les études pivots, à partir de ce point, il est apparu qu'il y a des individus avec des changements que nous pouvons qualifier de motivants, édifiants et du côté répressif, et l'objectif pour ces deux cas est la psychologie organisationnelle pour créer des conflits personnels et individuels, qu'il s'agisse d'une personne morale ou physique. Certaines études ont fait que l'individu au sein du recours à l'utilisation de stratégies de tabilssment et les manipule afin de rattraper ses objectifs comme nous l'avons mentionné plus tôt qu'il cherche à le préserver, qu'il s'agisse d'une stimulation excessive.

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'autre éléments relatifs à l'aspect pratique de la recherche (pré enquête, enquête,).

- **Le deuxième chapitre:**

Traite l'autorégulation dans l'entreprise, dont on a essayé de cerner les différents types d'usage de stratégie , sont 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 seprésentent comme suit :**

- **Le quatrième chapitre:**

Est réservé à la présentation de l'organisme d'accueil GENERAL EMBALAGE , il prodigue un aperçut sur l'historique, missions, et différents services de cette entreprise.

- **Le cinquième 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 d'étude ses limites méthodologique

- **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 procède, 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 Problématique :

Il y a plusieurs façons d'aborder les conflits interpersonnels dans le contexte du travail. Les spécialistes de cette question ne s'entendent pas sur la définition des genres de conflits, sur leurs causes et les solutions possibles à ce phénomène notamment dans le contexte organisationnel. Mais tous sont d'accord sur un point : dans tout les secteurs de vie, les conflits interpersonnels sont non seulement inévitables mais ils sont généralement nécessaires à notre dynamique de travail, et même plus, à notre vitalité.

Toutes fois, si ces conflits ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives voire dramatiques. Tout d'abord sur l'individu telles que (perte de confiance, diminution de la performance, absence de dynamisme, dégradation de la santé mentale voir même physique,) ; en suite des répercussions négatives sur l'organisation d'une manière générale telles que (la baisse de productivité, mauvaise image externe, turnover, grèves,).

Il est donc nécessaire d'appréhender sérieusement cette question de gestion des conflits au travail en instaurant un climat propice à la communication et un style de management adapté à l'organisation selon (la taille, le type d'activité, politique de gestion des ressources humaines, nombre d'effectif, etc.). 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 pour les salariés d'une façon particulière et pour l'organisation d'une façon générale.

On peut généralement distinguer trois grandes catégories de stratégies personnelles face aux conflits dans le contexte professionnel soit : 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 fuir les situations de conflits ou à éviter certains types de conflits, c'est-à-dire qu'elles vont réprimer leur réaction émotionnelle naturelles, soigneusement éviter le sujet, et concentrer leur attention sur autres chose, ou, plus dramatiquement, fuir la situation intenable (Ex. quitter leur emploi, leur service ou groupe de travail).

Par ailleurs, les stratégies d'adoucissement, ont essentiellement pour but de retarder une confrontation ouverte 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 résout bien quelque point de détail, mais on évitera la discussion profonde du problème essentiel. Comme dans le cas de stratégies 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, etc.) ou à la corruption (par l'argent ou des faveurs particulières), ou à la punition et la menace (chantage affectif, chantage à l'argent, harcèlement), ou, en générale, à toute force de pression. Pour des fins de cette recherche nous retiendrons ici, deux catégories de stratégies soit la stratégie douce englobant (les stratégies adoucissantes et de fuite) et les stratégies de face à face ou d'affrontement.

Ainsi, il apparait 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 relations humaines la plus efficace et la plus humaine pour résoudre les situations conflictuelles.

Il est à souligner ici, que le sujet de dépassement des conflits n'est pas du tout l'objet de notre présente étude, et ce, malgré que ce dernier est le moins évoqué dans l'entreprise. Par contre, ce qui nous intéresse particulièrement est d'appréhender le rôle de l'autorégulation des objectifs personnels des employés dans le choix de l'une des stratégies de résolution des conflits interpersonnelles suscitées et, par conséquent, montrer le rôle de ses stratégies dans l'ajustement des employés au travail soit : l'épuisement psychologique, l'intégration au groupe, adaptation aux exigences et contraintes du poste.

En d'autres termes, montrer le rôle de l'autorégulation des objectifs personnels des employés de l'entreprise de GENERALE EMBALAGE dans le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail. Pour appréhender ce rôle, nous nous appuyant dans cette présente recherche sur les postulats de l'approche théorique de l'autodétermination des objectifs personnels de (Higgins, 2001) qui suppose que l'attitude centrée sur l'autorégulation des *objectifs de promotion* est à mettre en relation avec l'existence ou l'absence de *résultats positifs* au travail, tels que les possibilités d'avancement, les aspirations, et les accomplissements de toute ordres. L'attitude centrée sur l'autorégulation *des objectifs de prévention* est à mettre en relation avec la présence ou l'absence de *résultats négatifs*, et ce, par la recherche de la protection, la sécurité, la crainte de ne pas assumer les responsabilités assignées, évitement des sanctions, etc.

On peut donc supposer selon cet auteur qu'il est possible de mettre en relation les stratégies douces (l'évitement, l'accommodation, la fuite des confits, etc.) avec l'attitude centrée sur l'autorégulation *des objectifs de prévention*, car elle correspond à l'évitement des sanctions. Autrement dit, 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, caractérisé par la recherche de sécurité, de protection, de devoirs et de responsabilités prédispose l'individu à centrer son action en fonction des résultats obtenus, pouvant être potentiellement négatifs.

La seconde attitude « l'autorégulation des objectifs de promotion » correspondrait à la recherche de recomposes. Elle serait centrée sur la recherche d'objectifs tendant à a 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'accomplissements. 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 recherchaient l'atteinte de buts « minimalistes » ; 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 conflits.

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, rechercheraient la satisfaction de besoins internes (intrinsèques), et seraient concerné par le développement personnel, le changement de leur environnement et la recherche d'idéaux. A contrario, ils seraient donc plus sensibles à la présence de récompenses. Dans le premier cas, les individus ne recueilleraient que de faibles performances, alors que le second ; étant sensibles aux résultats potentiels, les individus obtiendraient de bien meilleurs performances.

A la lumière de ce qui vient d'être présenté, et dans le but de montrer le rôle de l'autorégulation des objectifs personnels, dans le choix des stratégies de résolution des conflits interpersonnels, nous allons appuyer sur les propositions de la théorie de (**Higgins, 2001**) pour mener cette étude qualitative exploratoire auprès des salariés de l'entreprise GENERALE EMBALAGE spécialisée dans la fabrication des carton sise à AKBOU dont la question de départ et les hypothèses de recherche sont formulés comme suit :

- Les stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail dépendent-elles des types d'objectifs autorégulés ? Et contribuent-elles à l'ajustement des employés au travail ?

Autrement dit :

- Les stratégies douces de résolution des conflits interpersonnels au travail dépendent-elles de l'autorégulation des objectifs de prévention ?
- Les stratégies d'affrontement de résolution des conflits interpersonnels au travail dépendent-elles de l'autorégulation des objectifs de promotion ?
- L'ajustement des employés au travail dépend-il du type d'autorégulation des objectifs personnels ?

1.2. Les hypothèses de recherche :

H1- Les stratégies « douces et/ou de fuite » relatives à la résolution des conflits interpersonnels au travail sont en fonction de l'autorégulation des objectifs de prévention.

H2- Les stratégies « d'affrontement ou de force » relatives à la résolution des conflits interpersonnels au travail sont en fonction de l'autorégulation des objectifs de promotion.

H3- L'ajustement psychologique des employés au travail est en fonction de l'autorégulation des objectifs de prévention.

H4- L'ajustement des employés à l'exigence du poste de travail est en fonction de l'autorégulation des objectifs de promotion.

1-3-Définition des concepts :

1.3.1.1- l'autorégulation :

L'autorégulation fait référence à la capacité d'adapter son attention, ses émotions, ses pensées et son comportement pour répondre efficacement aux demandes internes et externes. C'est la capacité d'un système à se réguler lui-même sans intervention interne ou externe.

1.3.1.2- Objectifs personnels :

C'est les compétences personnelles (comment nous nous gérons nous-même) et les compétences sociales ou interpersonnelles (comment gérons nos rapports avec les autres). Il se réfère à la capacité des êtres humains à reconnaître, comprendre et maîtriser leurs propres émotions. Elle est composée de deux types (objectif de promotion et de prévention).

1.3.3-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.

1.3.4-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.

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. **(Higgins et al, 2001).**

a) Objectif 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 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. **(Higgins et al, 2001).**

b) Objectifs 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, 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. **(Higgins et al, 2001).**

1.3.6-Les conflits :

Au sens commun, le conflit est défini par « la rencontre d'éléments, 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 comportements, 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)**.

1.3.7 Conflit au travail :

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)**.

1.3.8-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 campant 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).

1.3.9 - 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.

1.3.10- Ajustement au travail :

L'ajustement au travail de (Lofquist & Dawis 1984) est un modèle de prédiction des comportements basé sur la notion de correspondance. Ce concept central sous-entend l'établissement d'une relation (individu - environnement) d'harmonie, de complémentarité ou de congruence. La prémisse de cette théorie repose sur les motifs fondamentaux du comportement humain voulant que l'individu cherche à établir et à conserver une correspondance avec son environnement. Au travail, cette correspondance serait décrite comme l'individu répondant aux demandes de l'environnement, et l'environnement répondant aux demandes de l'individu. Le processus dynamique et continu par lequel la personne cherche à accomplir et maintenir une correspondance au travail s'appelle l'ajustement au travail. (Université du Québec, Diane Latendresse, septembre 1992)

1.3.1.3- Ajustement psychologique :

Un élément de réponse nous est offert par le caractère hiérarchique des désirs aussi bien que des schèmes et des ajustements qui font la médiation entre le vouloir et le corps. Ce trait a été fortement décrit par Tolman sous le nom d' « ajustements déterminants », puis d' « Ajustement de comportement ». Nos savoir-faire sont des schémas pratiques emboîtés dont le plus élevé (par exemple l'ajustement professionnel) est contigu et continu à l'intention ou propose (par exemple l'intention de gagner sa vie) ; il tient sous lui des ajustements plus précis (curiosité, colère, puis la marche, puis le mouvement de la jambe, etc.). P. Ricœur, Philosophie de la volonté, 1949, p. 306.

« L'ajustement entre un organisme et le milieu apparaît seulement lorsque l'individu réagit de

façon à faire disparaître le stimulus organique spécifique en action au moment donné. »

(Watson) L'ajustement diffère donc de l'adaptation qui se manifeste.

(<https://www.cnrtl.fr/definition/ajusteme>)

1.4-L'objectif de la recherche :

Chaque recherche ou étude scientifique vise certainement à atteindre des objectifs multiples dans le bon sens. A cet effet, à travers notre recherche, nous souhaitons réaliser et atteindre l'objectif suivant :

- Découvrir les mécanismes de l'autorégulation selon les objectifs
- Connaitre les stratégies de résolution des conflits d'autorégulation.
- Nouvelles connaissance sur la résolution des conflits de travail
- Apporter une nouvelle stratégie pour résoudre les conflits interpersonnels au travail.

1.4.1- Intérêt de la recherche :

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

1.4.2- Sur le plan théorique :

Notre travail de recherche rejoint ceux déjà réalisés par les autres auteurs tels que : Higgins 2001 ;2001, deci et ryan 1997 ;2000 , Zimmerman 2000, qui se sont penchés sur la question de la relation entre l'autorégulations des objectifs personnel et au travail d'une façon générale et le nôtre porte particulièrement sur l'effet des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail.

1.4.2.1- 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.
- **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 de thème et objectif de la recherche, la problématique, les hypothèses, les définitions des concepts, la méthode utilisée pour la collecte des données nous servira d'un point de départ pour notre présente recherche.

- **Préambule :**

L'autorégulation en psychologie fournit des cadres pour comprendre les comportements de santé axés sur les objectifs, que les objectifs incluent l'amélioration de la santé ou la prévention des maladies, les émotions fournissent un retour important sur les progrès d'un individu dans la réalisation des objectifs, et les attentes influencent de manière critique les décisions de poursuivre les efforts ou d'abandonner. Dans ce présent chapitre nous allons voir ce que les procureurs de l'autorégulation ont fait leur étude et voir aussi l'ensemble de formation qu'on peut avoir des appuie pour notre recherche, ce qui est vraiment s'autoréguler quel est l'objectif de cette étude que nous allons s'étaler dans plusieurs titres.

2.1-La définition de l'autorégulation :

Karol et kanfer (1997, cités par Nader-Grosbois, 2007) définissent l'autorégulation comme « L'agrégat de processus par lesquels les variables psychologiques de la personne, son répertoire biologique et son environnement immédiat, sont inter reliés en vue d'orienter ou de soutenir le comportement dirigé vers un but de l'organisme ». En psychologie du handicap, Whitman (1990) définit l'autorégulation comme « un système complexe de réponses qui permet aux individus d'examiner leur environnement et leur répertoire de réponses pour s'adapter à leur environnement, en faisant des plans d'actions, en agissant, en évaluant la désirabilité des Conséquences de l'action, et en révisant leurs plans si nécessaire ». Planification et exploration des moyens.

2.1.2- Les modèles théoriques de l'autorégulation :

2.1.2.1- Le paradigme de l'autorégulation ou de la métacognition :

Les approches métacognitives de l'autorégulation mettent en évidence l'existence de processus cognitifs complexes, relevant à la fois du fonctionnement Cognitif et affectif de l'individu, dans l'optique d'atteindre des objectifs déterminés. Une fois les buts sont fixés aux individus, cette approche va s'intéresser aux processus œuvre par ceux-ci en termes de temps et/ou d'efforts, en vue d'atteindre ces buts, avec le meilleur niveau de performance possible.

Cette démarche est donc l'inverse de ces celle du paradigme des besoins-mobiles valeurs ou du paradigme du choix cognitif, puisque ce cas, les objectifs détermineraient les comportements des individus, et non l'inverse. Comme cela a été exposé précédemment. Plusieurs auteurs essentiels sont référencés selon la taxonomie de kanfer.

Il s'agit de Bandura (1986) et la théorie sociocognitive de Locke (1977) et de la théorie de la fixation des objectifs, de Caver et Scheik (1981) et de la théorie du contrôle.

Notre étude se limitera cependant à la présentation de la théorie de la fixation des objectifs et celle de la théorie sociocognitive, car elles constituent des approches dominantes, complémentaires et à l'origine des approches qui seront développées dans le chapitre suivant, dédié à l'étude des méta-modèles de la motivation au travail.

2.1.2.2- La théorie de la fixation des objectifs de Locke :

Classée parmi les théories de l'approche métacognitive selon Kanfer (1990) la théorie de la fixation des objectifs de Locke se veut avant tout technique de management (1990), la visant à accroître la productivité des organisations. Revendiquant son caractère pratique Locke inscrit sa technique de management.

À l'intérieur d'un ensemble de pratiques managériales, comme la mise en œuvre des cercles de qualité, la mise en œuvre de groupes de travail relatifs à la qualité de la vie au travail. Pour le psychologue Robert Kanfer, un « objectif » est le but à atteindre, c'est-à-dire au sens propre le point vers lequel est dirigée une opération stratégique ou tactique ».

Au sens « l'objectif » désigne « le but précis lié à l'action en cours ». Figure le « but » désigne, quant à lui, « le point visé, l'objectif », le « point que l'on se propose d'atteindre ». Au sens figuré, le « but » désigne « ce que l'on se propose d'atteindre. Propose quoi l'on tente de parvenir ». Même si les termes « d'objectif » et de « but » sont utilisés de manière synonyme, il semble que le terme « but » soit réservé à une désignation plus générale, que celle « d'objectif »; terme semble-t-il plus précis, attaché à l'objet que l'on cherche à atteindre. Pour la suite de nos développements, nous choisirons de traduire ce terme par « objectif ». Les objectifs sont au cœur du processus de motivation, au sein de l'organisation, car, comme le rappelle Kanfer (1990) :

(a) ils dirigent l'attention de ceux qui suivent un but et guident les efforts des individus, sous-tendus vers la résolution des objectifs, (b) les objectifs sont en soit mobilisateurs d'efforts, (c) ils favorisent la persistance dans la tâche, (d) ils facilitent le développement de stratégies déterminées, selon la difficulté des tâches à résoudre. Plusieurs dimensions propres aux objectifs ont été décrites par l'auteur (1997).

Il s'agit (a) du contenu des objectifs, (b) de l'intensité des objectifs et (c) des attributs des objectifs. (a) Le contenu des objectifs renvoie à la finalité de ceux-ci ; ils se traduisent en effet par des actions déterminées. Le contenu des objectifs précède l'action à proprement parler. Pour

Locke, il est d'abord essentiel de bien spécifier l'objectif général et les tâches devant être réalisées. Comme le souligne l'auteur, il y a autant de buts qu'il y'a de métiers et d'employés. Il préconise à cet effet une description du poste pour chaque salarié, décrivant les tâches à réaliser, les résultats généraux et les objectifs à atteindre, ainsi que la description des relations hiérarchiques, en termes de rôles et de responsabilités.

Il est d'autre part important pour l'auteur de bien signaler comment la performance des personnes sera mesurée.

(b) Ensuite, il est souhaitable, pour l'auteur, de décrire aussi précisément que possible le degré de performance atteindre. Reprenant l'approche taylorienne de l'évaluation des temps de travail, le souci de ce dernier est de proposer une mesure, la plus juste possible, des tâches qui composent un travail déterminé. Il est dans ce cas possible de partir des performances précédentes, en comparant des situations équivalentes en termes de moyens mis en œuvre. De plus, l'organisation doit spécifier le temps que l'on souhaite octroyer dans la réalisation d'une tâche donnée. Locke distingue le cas des employés dont les objectifs peuvent se fixer à la journée ou à la semaine, de celui des cadres pour lesquels il est nécessaire de prévoir des échéances plus longues (de l'ordre du mois, du semestre voire de l'année civile). Il est d'autre part nécessaire de prioriser les objectifs, et cet aspect est d'autant plus important que les tâches deviennent complexes.

Les priorités de l'organisation doivent être bien formulées auprès de l'employé, afin qu'il ne se trouve pas pénalisé par l'atteinte de ses objectifs, pour cause d'une méconnaissance de l'importance accordée à tel ou à tel objectif poursuivi. La priorisation des objectifs implique d'évaluer chaque tâche en fonction de son importance et des difficultés inhérentes à leur réalisation.

Enfin, le dernier aspect proposé par Locke est de coordonner les objectifs chaque personne, avec les autres membres de l'organisation, afin d'éviter les conflits d'intérêts, ce qui pourrait en effet nuire à la performance globale de l'organisation, la spécificité de l'objectif poursuivi est d'autre part à mettre en relation avec la précision avec laquelle le supérieur hiérarchique explicite ses attentes, en termes d'objectifs ou de performance. Locke (1997) donne l'exemple, fréquemment, encontre dans les organisations, d'une consigne très générale fréquemment employée par les managers et qui peut se résumer par : faite de votre mieux. Cette instruction n'est pas selon lui satisfaisante, car elle est trop vague et car elle n'incite pas les personnes à être performantes. Dans cette situation en effet, le choix laissé aux personnes ne

leur permet pas de connaître exactement le niveau de performance souhaité. Au contraire la spécificité renvoie à la description d'objectifs Quantitatifs donnés avec précision cette spécificité doit s'accompagner également pour Locke, d'un certain défi. Plus la tâche est difficile, (passant d'un niveau faible à modéré, puis à un réel niveau de difficulté) plus le niveau de performance constaté chez les salariés progresse de manière linéarité pour atteindre un palier. Un niveau trop élevé de difficulté constitue cependant impossibilité de réalisation, et aboutit donc à une contre-performance, tout l'enjeu d'un management efficace est ainsi de fixer des objectifs suffisamment ambitieux pour constituer des défis, mais de ne pas décourager les salariés, en ayant des attentes trop élevées au centre des préoccupations touchant aux attributs des buts, la question fondamentale à laquelle Locke et ses collaborateurs cherchent à répondre est la suivante :

A pourquoi certaines personnes réussissent mieux que d'autres, dans la réalisation de Jactes déterminées, pour tenter de répondre à cette question fondamentale, l'auteur va s'intéresser à trois variables, dont deux ont été déjà décrites plus haut.

La difficulté des objectifs fixés, la spécificité des objectifs et le sentiment d'auto-efficacité. Une présentation de la théorie de la fixation des objectifs ne saurait être complète sans l'examen de la théorie très actuelle et utilisée à des fins très diverses que celle de Bandura (1986). La théorie sociocognitive et la théorie de la fixation des objectifs peuvent en effet être considérées comme complémentaires, non seulement car les cadres explicatifs sont différents, mais également parce que ses auteurs le revendiquent eux-mêmes. Le concept unificateur de ces deux cadres théoriques étant celui des théories de l'autorégulation.

2.2.3- La théorie de l'expectancy-value :

Cette théorie (quoique selon Pintrich et De Groot, 1990, il s'agirait plutôt d'un modèle) repose sur l'idée que la motivation est constituée de trois composants en interaction : un composant d'attente, un composant de valeur et un composant affectif. Nous évoquerons le composant d'attente plus loin : il correspond globalement au SEP de Bandura ; quant au composant affectif, il correspond aux émotions (anxiété, stress, doute) qui peuvent affecter la motivation. Concentrons-nous ici sur le composant « valeur ». La valeur perçue d'une activité est déterminée par les avantages que le sujet pense pouvoir en tirer pour lui-même : ces avantages sont de l'ordre de l'intérêt ou de l'utilité de la tâche, mais aussi de son importance et de son coût.

Passons rapidement sur l'intérêt et l'utilité que nous avons déjà évoqués (voir p. 47), pour en venir aux deux autres notions, celle de l'importance et celle de coût : un sujet accorde de l'importance à la tâche quand celle-ci concorde avec ses propres centres d'intérêt ou ce qu'il souhaite être ; mais il prend aussi en compte le coût de la tâche, c'est-à-dire les sacrifices ou renoncements qu'elle implique. En effet, toute tâche exige qu'on lui consacre du temps, qui est nécessairement retranché d'autres temps qui pourraient être alloués à d'autres tâches ou activités, potentiellement plus intéressantes.

La valeur que les étudiants accordent à une tâche donnée en contexte académique est donc le résultat des interactions des quatre variables que nous venons de mentionner (intérêt, utilité, importance et coût) ; ces interactions, qui s'opèrent lorsque le sujet évalue la tâche à accomplir avant de s'y engager, influencent sa motivation. Mais l'origine de cet assemblage qu'est la valeur est chercher dans les buts que le sujet apprenant poursuit dans le cadre de son apprentissage en milieu éducatif. Ces buts seront détaillés au point 5 de ce chapitre.

2.3.4-La théorie d'autodétermination de Ryan et Deci (2000) :

Une théorie majeure de la motivation est la Théorie de l'autodétermination (TAD) de Ryan et Deci (2000). Vallerand (2009,p.50) la présente comme l'assimilation de deux points de vue jusque-là divergents permettant l'interprétation des comportements humains : d'une part, le point de vue classique, humaniste, selon lequel « l'être humain possède une tendance naturelle vers l'actualisation de soi », et d'autre part, le point de vue fondé sur une conception béhavioriste, selon lequel ce développement serait déterminé par les contingences environnementales et les expériences antérieures d'apprentissage.

La TAD serait fondée sur cette dialectique entre l'inné et l'acquis : d'une part, une tendance innée à se développer tout en cherchant à combler trois besoins psychologiques fondamentaux, à savoir le besoin de compétence, le besoin d'autonomie et le besoin d'affiliation sociale, et d'autre part, une tendance, acquise à se développer psychologiquement grâce à l'environnement social, si celui-ci satisfait les trois besoins fondamentaux. Nous allons à présent expliciter des besoins.

Comme nous l'avons présenté en début de chapitre, Deci et Ryan (1975, 1985, 2000) partent du postulat que l'autonomie des individus est une nécessité psychologique fondamentale, permettant d'expliquer la motivation. Les auteurs ont identifié quatre formes différentes de régulations, laissant une part plus ou moins importante à l'autodétermination des individus. Il

s'agit de (1) la régulation externe, (2) de la régulation introjectée, (3) de la régulation d'identification et la (4) de la régulation intégrée. Chacune de ces régulations va d'un niveau de contrôle externe à un niveau de contrôle de plus en plus internalisé, c'est-à-dire propre au besoin d'autonomie et d'autodétermination du sujet (il s'agit dans ce cas des processus de régulation introjectée, de régulation d'identification et de régulation intégrée).

(1) Pour la régulation externe, le comportement des individus se produit de manière à satisfaire une demande totalement externe. La réalisation de l'action est associée à un sentiment d'être totalement contrôlé de l'extérieur. La perception du locus de causalité est perçue comme étant à l'extérieur de la personne.

(2) Avec la régulation introjectée, les personnes s'engagent dans la réalisation d'un comportement socialement attendu, afin d'éviter les sentiments de culpabilité et d'anxiété. Les actions des sujets s'enracinent donc dans leur vécu psychologique. Les Comportements sont donc ressentis comme contrôlés ; ils sont motivés par une force interne à l'individu, qui se sent obligé d'agir.

(3) En ce qui concerne la régulation d'identification, il s'agit d'une importance donnée à l'action présente, dans l'optique de conséquences ultérieures, souhaitées par les individus. Les tâches n'ont pas à être agréables, comme pour la motivation intrinsèque. Elles servent un but encore plus important, et elles sont vécues comme étant internalisées.

(4) Enfin, en dernier lieu, la régulation intégrée décrit les comportements qui sont totalement acceptés par les sujets, au même titre que ceux qui sont la traduction des besoins et des valeurs de ces derniers, et qui participent à la détermination de leur motivation. En conséquence, le comportement est vécu comme ayant été librement choisi, c'est-à-dire en totale autonomie.

- **Les principes de la TAD :**

Le premier de ces besoins est le besoin de compétence, qui renvoie à « un sentiment d'efficacité sur son environnement, ce qui stimule la curiosité, le goût d'explorer et de relever des défis. À elle seule, l'efficacité ne suffit pas toutefois à susciter le sentiment d'être compétent ; elle doit comprendre aussi le sentiment de la prise en charge personnelle de l'effet à produire » (La Guardia et Ryan, 2000, p. 285) : ainsi le « besoin de compétence » englobe le sentiment d'efficacité personnelle de Bandura (2003) sans s'y réduire.

Le second besoin fondamental est celui de proximité sociale, qui se réfère au sentiment d'être connecté avec d'autres personnes et d'appartenir à un groupe social : l'engagement dans

une tâche est plus sincère et profond si cette tâche est valorisée par une personne qui a de l'importance aux yeux de l'apprenant, mais c'est le troisième besoin fondamental, qui est majeur dans la TAD. Il concerne le besoin d'autonomie, qui « suppose que la personne décide volontairement de son action et qu'elle est elle-même l'agent qui réalise cette action, de sorte qu'elle est en congruence avec elle et qu'elle l'assume entièrement » (Deci et Ryan, 1985 ; cité par La Guardia et Ryan, 2000, p.285), ainsi par exemple, un élève qui se sent autonome, parce qu'il dispose de libertés de choix, sera davantage enclin à manifester une motivation autodéterminée que s'il se sent contraint.

Selon Vallerand (2009, p. 51-54), la TAD est issue de trois théories antérieures : (1) la Théorie de l'évaluation cognitive, (2) la Théorie de l'intégration organismique et (3) la Théorie des orientations de Causalité.

2.2.5- La Théorie de l'évaluation cognitive :

Est fondée sur l'observation expérimentale qu'une récompense diminue l'intérêt pour l'activité en elle-même (Deci et Ryan, 1985, cités par Fenouillet, 2004) ; les auteurs postulent que d'autres pressions produiront le même effet. Leurs expérimentations ayant confirmé l'impact négatif de toute forme de pression ressentie sur la motivation intrinsèque, Deci et Ryan placent l'autodétermination, c'est-à-dire la liberté de faire des choix, au centre de leur réflexion.

Cette théorie repose sur l'idée que la motivation intrinsèque dépend des libertés de choix dont dispose un individu de s'engager ou non dans une activité : si un sujet perçoit la contrainte de pressions extérieures, alors sa motivation intrinsèque décline ; il en serait de même pour la motivation à apprendre de l'élève à l'école (Fenouillet 2003), et, de la même manière, l'étudiant à l'université. La théorie de l'évaluation cognitive explique ainsi les types d'effets créés par les récompenses et les feedbacks sur la motivation intrinsèque. Ainsi, quand les feedback de compétence satisfont les besoins de compétence et d'autonomie, ils renforcent la motivation intrinsèque, mais ils lui sont nuisibles quand ce n'est pas le cas. Dans le cas de feedback liés à la performance, se distingueraient ainsi deux types de feedback. Les feedback informant (ou informationnels) et les feedback contrôlant (Deci et Ryan 1985 ; Ryan et al. 1983). Un feedback informant indique à un sujet quelles sont ses moins bonnes et ses meilleures performances dans une tâche ; il est contrôlant quand il indique aux individus ce qu'il faut faire. Les expérimentations ont montré que seul le feedback informant permettrait une augmentation de la motivation intrinsèque, tandis que le feedback contrôlant, perçu comme une pression externe, lui est néfaste. Mais d'autres éléments peuvent être perçus

comme étant contrôlant et diminuer la motivation intrinsèque : Vallerand et al. (2009) et Sarrazin et Trouilloud (2006) citent plusieurs travaux évoquant le fait de mettre des individus en compétition, le fait de les contraindre à travailler en temps limité pour effectuer une tâche jugée intéressante, le fait d'être surveillés, ou le fait d'être sous la menace de punition. Tous ces éléments ont pour conséquence d'être perçus comme des entraves au besoin d'autonomie. Ainsi, toutes les pressions externes qui peuvent contribuer à diminuer le sentiment d'autodétermination ou de libre choix d'une activité vont, d'une manière générale, diminuer la motivation intrinsèque.

La TAD défend aussi l'idée que la motivation intrinsèque n'est pas la seule forme de motivation : une motivation extrinsèque (ME) se manifeste quand, par exemple, le sujet agit pour autre chose que pour l'activité en elle-même. Cette forme de motivation varie sur une échelle à plusieurs degrés, ce qui implique des formes plus ou moins autodéterminées de ME. Dès lors, l'opposition classique entre MI et ME est à dépasser : elles seraient plutôt les deux extrémités d'un même continuum (Deci et Ryan, 2000, voir Tableau 2 p. 49). Ainsi les situations d'apprentissage en contexte institutionnel peuvent être décrites en termes de « motivation autonome » (qui implique un choix personnel), ou en termes de « motivation contrôlée » (qui suppose une pression extérieure) (Cosnefroy et Fenouillet, 2009) : la TAD reprend cette idée de la Théorie de l'intégration organismique, qui développait déjà une taxonomie de plusieurs types de régulation de la motivation extrinsèque. Comme l'activité scolaire relève de la contrainte au sens où, le plus souvent, elle n'est pas issue de l'intérêt de l'élève/l'étudiant, cette conception est très utile pour prendre en compte des éléments qui sont des sources de motivation bien qu'ils soient externes au sujet lui accorde un certain degré d'utilité par rapport à ses objectifs ; dans ce cas l'une ou l'autre formes de motivation extrinsèque, présente sur le continuum d'autodétermination sera activée (Tableau 2). Selon la TAD, les différents types de motivation ont des conséquences cognitives, affectives et comportementales différentes : plus les formes de motivation sont autodéterminées, plus elles sont associées à des conséquences éducatives positives. Ainsi, les motivations les plus autodéterminées susciteraient un plus grand engagement dans les tâches, des apprentissages de meilleure qualité, un traitement des tâches plus approfondi, une préférence pour les tâches de défi, une plus grande créativité, de meilleures performances scolaires, un plus faible taux d'abandon, des émotions plus positives et un sentiment de valeur de soi plus élevé (Sarrazin et Trouilloud, 2006). Selon cette conception, il est compréhensible qu'un environnement d'apprentissage propice à l'autodétermination de l'apprenant, comme c'est le cas de dispositifs de formation « ouverts » (Jézégou, 2005) soit propice à l'engagement de

l'apprenant, ce qui explique que cette ouverture soit considérée comme l'une des cinq dimensions majeures à prendre en compte pour concevoir et analyser des dispositifs hybrides (Peraya et al., 2014).

Enfin, la Théorie des orientations de causalité tente de distinguer trois types d'orientation motivationnelle des individus à interagir avec leur environnement : l'orientation autonome, l'orientation contrôlée et l'orientation impersonnelle (Deci et Ryan, 1985, cités par Vallerand et al. 2009). L'orientation autonome est la plus autodéterminée, elle se manifeste par une tendance de l'individu à réguler ses comportements en fonction de ses intérêts personnels et de ses valeurs ; l'orientation la moins autodéterminée est l'orientation impersonnelle, qui renvoie à une tendance à la passivité, associée à une faible estime de soi. Entre les deux se trouve l'orientation contrôlée, qui correspond à une tendance à réguler ses comportements en tenant compte des contraintes et des pressions externes.

Pour conclure, nous avons vu que la TAD illustre l'influence de facteurs sociaux sur la motivation des individus : dans cette perspective. Il semblerait que l'enseignant joue un rôle majeur sur le développement et le maintien de la motivation des étudiants, par exemple par les choix qu'il opère pour organiser sa classe et ses contenus d'enseignement, par les feedback qu'il délivre, en un mot, par le climat psychologique qu'il instaure dans son enseignement : tous ces éléments environnementaux peuvent entretenir la motivation autodéterminée des apprenant.

Tableau 1 : Taxonomie et caractéristiques principales des motivations en fonction de leur degré

	Motivation Intrinsèque (comportement autodéterminé)		
	Stimulation : sensations agréables, plaisir.	Connaissance : quand l'individu s'engage dans une activité pour le plaisir et la satisfaction d'apprendre ou de tenter de comprendre quelque chose de nouveau.	Accomplissement : quand l'individu s'engage dans une activité pour le plaisir et la satisfaction de relever un défi.
	Motivation Extrinsèque (de la plus à la moins autodéterminée)		
	Régulation intégrée		
	Les régulations identifiées ont été intégrées au soi : l'individu considère l'activité comme une partie de lui-même. Par exemple, il se dit : « <i>le travail scolaire fait partie de mes valeurs et besoins</i> ». Ce type de motivation est plus fréquent chez les adultes que chez les enfants ou adolescents.		
	Régulation identifiée (<i>1er seuil de l'autodétermination</i>)		
	L'individu valorise l'activité car il réalise à quoi cela pourra lui servir ; donc il est plus volontaire et spontané ; l'activité n'est pas recherchée en tant que telle mais parce qu'elle est reliée à d'autres buts visés.		
	Régulation introjectée		
	Quand individu éprouve un sentiment de culpabilité : s'il ne fait pas le travail, il déroge aux règles qu'il s'est lui-même fixées (pression interne).		
Régulation externe			
Quand les comportements sont réalisés uniquement pour obtenir une récompense ou éviter une punition.			
L'a-motivation (comportement non autodéterminé)			
Elle correspond à un manque d'intentionnalité, proche de l'impuissance apprise (l'idée de quoi qu'on fasse, on n'arrivera à rien). Elle se manifeste quand l'élève ne perçoit aucun lien entre ses actions et les résultats qu'il obtient, il se sent totalement incompetent et n'accorde aucune valeur à l'activité.			

2.2.6. Les théories de l'apprentissage social :

Les théories de l'apprentissage social furent développées dans les années soixante, en réaction aux approches behavioristes jusqu'alors dominantes. Ces dernières ne prenaient pas en compte l'ensemble des dimensions liées à la psychologie des individus, et pouvant également mener à l'action. La théorie socio-cognitive de Bandura (1986) et les approches de l'apprentissage social fournissent en effet un cadre théorique intégrant les effets contingents de l'environnement, les émotions des sujets, ainsi que les processus cognitifs ; autant de dimensions agissant sur les comportements des individus.

Les approches de l'apprentissage social ne considèrent en effet que quatre composantes influentes sur les comportements humains (Bandura, 1977, 1982 ; Kanfer, 1977) :

- La dimension cognitive,
- La dimension comportementale,
- La dimension organique,
- La dimension environnementale.

L'apport du concept d'autorégulation est de mettre en lumière la connaissance qu'ont les individus concernant leurs propres processus cognitifs, et d'insister sur le contrôle actif qu'ils exercent, sur leurs comportements.

2.2.7. La théorie sociocognitive et le concept du SEP (Bandura, 2003) :

Le paradigme sociocognitif de Bandura (1986) décrit le fonctionnement humain comme « Le produit d'interactions dynamiques entre des influences personnelles, comportementales et environnementales » (Schunk et Pajares, 2005, p. 86 : notre traduction). Au cœur de ce paradigme, se trouve la notion d'agentivité.

D'un côté, « être agent signifie faire en sorte que les choses arrivent par son action propre et de manière intentionnelle », d'un autre côté, l'agentivité elle-même s'appuie sur le principe de déterminisme réciproque (Bandura, 1978, cité par Cosnefroy, *ibid.*).

Selon le déterminisme réciproque, la personne est influencée par l'interprétation qu'elle fait de son environnement (comportement réactif) mais, inversement, par ses actions, elle joue un rôle dans la création du milieu dans lequel s'opèrent ses transactions (comportement proactif). C'est aussi l'interprétation de Carré : cette théorie considère que « les sujets sociaux ne sont pas des organismes réactifs...Ils sont disposés à s'auto-organiser, à se comporter de façon proactive et à activer des mécanismes d'autoréflexion et d'autorégulation » (Préface de Carré, dans Bandura, 2003).

Ceci ne signifie pas pour autant qu'ils sont totalement indépendants de leur environnement social, bien au contraire, puisque le fonctionnement humain résulte d'une « interaction dynamique entre des cognitions, des comportements et des circonstances environnementales » (ibid.).

La notion d'agentivité s'appuie sur le sentiment d'efficacité personnelle (SEP). Selon **Bandura (2003)**, le sentiment de l'efficacité personnelle correspond à « la croyance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour obtenir les résultats souhaités » (p. 12) ; ainsi le SEP ne correspond pas à « une mesure des aptitudes d'une personne mais à une croyance relative à ce qu'elle peut faire dans diverses situations, quelles que soient ses aptitudes » Bandura (2003, p. 64). Le SEP n'est pas très éloigné de la notion d'expectation, mais il faut bien distinguer de quelle « expectation » il s'agit, et notamment, ne pas confondre entre attentes d'efficacité (efficace expectations) et attentes de résultats (out Comes expectations) (Schunk et Pajares, 2005 ; Cosnefroy, 2011). En effet, selon Bandura (1977, cité par Cosnefroy, op. cit.), une attente de résultats peut n'être d'aucun effet « sur la conduite de la personne si celle-ci ne se croit pas capable de mettre en œuvre les moyens requis ». Zimmerman (2000) ajoute que le sentiment d'efficacité personnelle revient à établir un pronostic sur le futur, sans toutefois prendre en compte les qualités personnelles du sujet : c'est en cela que le SEP se distingue du construit « concept de soi ». Ce dernier correspond à une connaissance globale de soi et aux réactions de l'estime de soi au regard de cette connaissance, mais il n'est pas nécessairement lié aux performances académiques (Zimmerman, 2000).

Au contraire, le SEP est nécessairement spécifique à une activité précise. Toute fois un transfert est possible vers des activités proches : ainsi si l'individu n'a jamais pratiqué telle activité (par exemple le badminton) mais qu'il en pratique une autre qui lui est proche (par exemple le tennis), il peut se faire une idée de son efficacité personnelle à réaliser l'activité inconnue en se basant sur sa pratique de l'activité connue.

Selon Bandura, le SEP se construit à partir de quatre sources d'information (2003, p. 124) :

- (1) « les expériences actives de maîtrise qui servent d'indicateurs de capacité »,
- (2) « les expériences vicariantes qui modifient les croyances d'efficacité par la transmission de compétences et la comparaison avec ce que font les autres »,

(3) « la persuasion verbale et des formes proches d'influence sociale soulignant que la personne possède certaines capacités »,

(4) « les états physiologiques et émotionnels à partir desquels les gens évaluent partiellement leur capacité, leur force et leur vulnérabilité au dysfonctionnement » : nous reviendrons sur les sources 3 et 4 à propos des pratiques évaluatives. Une question intéressante est de savoir dans quelle mesure les croyances d'efficacité peuvent contribuer à la motivation des étudiants. Selon Bandura, le SEP participe activement à la motivation par un phénomène de « consistance cognitive » (2003, p. 76) : les contradictions entre croyances et comportement perçu génèrent une dissonance psychologiquement inconfortable, que les individus chercheraient généralement à réduire, ce qui entraîne la motivation. Fenouillet explique que le SEP est un des « motivateurs cognitifs anticipatoires » (Fenouillet, 2016 p. 225) : il influe sur la motivation, qui elle-même influe sur la performance car « elle repose sur l'expectation de performances tout en étant guidée par des objectifs qui permettent à l'individu d'ajuster comportements et stratégies ».

Quoi qu'il en soit, de nombreuses études montrent que le sentiment d'efficacité personnelle lié à un domaine est un bon prédicteur : cependant si comme l'écrit Bandura (2003, p. 78) « les croyances d'efficacité prédisent la performance universitaire », il faut aussi que les items qui le mesurent soient suffisamment précis pour réduire l'écart interprétatif qui pourrait en résulter ; il faut aussi qu'ils soient multiples pour permettre une analyse prédictive (p. 80). Le potentiel prédictif du SEP en termes de performance est également confirmé empiriquement, notamment par les travaux de Zimmerman (2000), Pintrich et De Groot (1990), Bouffard et al. (2005). Zimmerman explique que les étudiants disposant d'un SEP élevé utilisent des stratégies cognitives performantes, s'engagent dans des activités plus difficiles, et fournissent un niveau d'effort plus important en passant plus de temps à étudier que ceux qui avaient un SEP faible. Une étude menée en France a par ailleurs confirmé que le SEP est un déterminant majeur de l'intérêt pour certaines disciplines scolaires, à condition toutefois que ladite discipline soit estimée importante (Cosnefroy, 2007).

Nous allons à présent voir que le SEP, selon le modèle d'apprentissage autorégulé de Zimmerman, est fondamentale pour développer une capacité à s'autoréguler (Zimmerman, 1990, 1997, 2000).

2.3. Le modèle d'apprentissage autorégulé de Zimmerman (2000) :

En prolongement des travaux précédents, une autre perspective de recherche s'est ouverte après avoir observé que le SEP influence l'utilisation de stratégies d'autorégulation de manière consciente, systématique et constante. Mais qu'en est-il du mouvement inverse : le SEP peut-il être influencé par l'utilisation de stratégies d'autorégulation ?

Selon le paradigme sociocognitif, l'autorégulation est un cycle représentant « l'interaction triadique de trois processus situés au niveau personnel, environnemental et comportemental : par conséquent il ne s'agit pas seulement de faire preuve de la compétence à adapter son comportement aux contingences environnementales mais aussi de faire preuve d'une certaine agentivité personnelle qui permet de mettre en œuvre cette compétence, de manière pertinente, en fonction du contexte » (**Zimmerman, 2000**).

Le cycle de l'autorégulation fait donc interagir les pensées personnelles, les émotions et les actions : celles-ci sont planifiées (dynamique proactive) et ajustées (dynamique réactive) de manière cyclique, en vue d'atteindre certains buts personnels. Selon la formule de **Cosnefroy (2011, p. 34)**, Zimmerman conçoit l'autorégulation comme un concept à « deux facettes indissociables (...) : une autorégulation proactive, créatrice de buts et de plans d'action, et une autorégulation réactive, destinée à dépasser les obstacles empêchant l'atteinte du but ». L'autorégulation est cyclique car « le feedback social reçu avant l'action provoque des ajustements et donc influence la manière dont celle-ci sera mise en œuvre au moment même où elle le sera » Zimmerman (2000, p. 14), d'où l'importance de la pratique évaluative comme nous l'expliquerons plus loin dans ce chapitre.

Selon Zimmerman (**ibid.**), cette définition de l'autorégulation « diffère d'autres définitions ; d'une part celles qui valorisent les traits de personnalité ; et d'autre part, celles qui la réduisent à la métacognition.

En effet, ces dernières font porter l'accent uniquement sur l'état des connaissances et mettent en œuvre un raisonnement déductif, quand il s'agit par exemple de choisir une stratégie cognitive : or, même si la métacognition joue un rôle important. L'autorégulation est aussi fondée sur des croyances personnelles et, par conséquent peut être freinée par les craintes et les doutes de ne pas réussir dans certains contextes spécifiques » : nous expliquerons d'une part, au point 4 de ce chapitre, les nuances entre métacognition et apprentissage autorégulé, et d'autre part, au point 5, quel impact ces craintes et ces doutes peuvent exercer sur le processus d'autorégulation.

Le modèle de l'apprentissage autorégulé de Zimmerman se concentre sur l'autorégulation proactive : la fixation des buts est entendue comme « la détermination d'une performance à atteindre dans un contexte spécifique et dans un temps donné » (**Cosnefroy, 2011, p. 36**).

L'objectif est d'essayer de définir des stratégies que les apprenants pourraient s'approprier pour qu'ils puissent exercer un contrôle sur leur motivation à apprendre, la finalité étant qu'ils

assument la responsabilité de leurs apprentissages. Comme l'écrivent Zimmerman et al. (2000), l'éducation ne concerne plus seulement la première période de la vie, mais est amenée à se poursuivre tout au long de la vie. C'est pourquoi, il faut « donner aux apprenants les outils nécessaires pour apprendre seuls ». Cette aide et une adaptation du concept d'agentivité à la problématique de l'apprentissage

Scolaire : pour Zimmerman ; La réalisation d'objectifs éducatifs (par exemple l'obtention de meilleurs résultats scolaires et d'une plus grande motivation) n'est pas uniquement dépendante de l'action des enseignants et des institutions éducatives mais aussi de celle des apprenants eux-mêmes. Dans une conception argentine, l'apprentissage est le résultat d'activités autorégulatrices.

Zimmerman a observé comment procèdent les élèves qui réussissent :

- (1) ils se définissent plus d'objectifs d'apprentissage spécifiques.
- (2) ils utilisent des stratégies d'apprentissage pour étudier.
- (3) ils surveillent la progression de leur apprentissage.
- (4) ils adaptent leurs efforts aux résultats qu'ils obtiennent et qu'ils désirent atteindre.

Ainsi selon Zimmerman, il faut guider les élèves jusqu'à ce qu'ils deviennent progressivement capables de procéder de cette façon afin de développer leur capacité à apprendre de manière autonome, autrement dit, il faut leur apprendre à s'autoréguler. En effet, « il est important de donner aux étudiants un sentiment de contrôle personnel. c'est là un instrument de motivation essentiel pour poursuivre un apprentissage individuel » (**Zimmerman, 200, p. 14**). Il ne s'agit donc rien de moins que d'aider l'apprenant à devenir un « apprenant intelligent » c'est -à-dire un apprenant qui sache contrôler lui-même son processus d'apprentissage plutôt que « d'en être victime ».

2.3.1. Modalités de l'apprentissage autorégulé selon Zimmermann (2000) :

Selon l'approche sociocognitive, le cycle d'autorégulation est un enchaînement de trois phases (Tableau 3). La première phase, dite phase de réflexion, précède l'action. Elle est constituée de deux étapes, à savoir :

L'analyse de l'activité par le sujet, qui lui permet de définir les buts à poursuivre et d'établir une stratégie de planification pour les atteindre ou d'ajuster une stratégie existante. L'analyse

par le sujet des croyances influant sur sa propre motivation, en fonction de son sentiment d'efficacité personnelle au regard de l'activité (comptetenu de ses réalisations et des résultats précédents), l'orientation de ses buts, la valeur qu'il attribue à l'activité et son intérêt pour la tâche en elle-même, et les attentes de résultats. La deuxième phase du cycle intervient pendant l'action, c'est-à-dire au moment de l'application de la stratégie d'autorégulation et consiste en deux processus :

Le processus d'autocontrôle rassemble plusieurs stratégies dont :

(1) l'auto-instruction, qui est la verbalisation de la marche à suivre pour effectuer la tâche que ce soit la résolution d'un problème mathématique ou la mémorisation d'une formule.

(2) la représentation imagée du savoir à apprendre, en réalisant des images mentales ou des cartes mentales, des schémas.

(3) la centration de l'attention pour renforcer la concentration, par exemple le fait d'aménager l'environnement de travail et d'éloignement les potentielles sources de distraction.

(4) les stratégies de management de la tâche, par exemple en réduisant celle-ci en micro-tâches, en réorganisant les parties à apprendre pour mieux en percevoir le sens.

Ces stratégies, dites «volitionnelles» inscrites dans la démarche d'autocontrôle de l'apprentissage, visent à maintenir la motivation et à optimiser les efforts. Le processus d'auto observation consiste en un suivi constant par le sujet de sa propre « Effectuation » de la tâche pendant celle-ci : il observe les conditions dans lesquelles elle a lieu, et les effets qu'elle produit. La phase 1 du cycle peut faciliter l'auto-observation, si les buts définis ont été hiérarchisés (Zimmerman, 2000, p. 20).

La troisième phase intervient après l'action et consiste en une autoréflexion qui évalue l'efficacité de la démarche et repose sur deux processus :

- L'auto jugement (self-jugement), qui implique l'autoévaluation de sa propre performance, à partir de la comparaison entre le résultat de l'apprentissage et la stratégie mise en œuvre et de l'attribution causale qui permet de l'expliquer.
- L'auto réaction (self-réactions), qui correspond à la qualité d'adaptation, qui elle-même dépend de la réceptivité du sujet par rapport à ses propres jugements.

Comme le fait remarquer Cosnefroy (2011, p. 36-37), le modèle de Zimmerman met donc en valeur la fixation des buts. Or, pour constituer des leviers motivationnels efficaces, il est important que ces buts soient spécifiques, proximaux et relativement difficiles.

D'abord, un but doit être spécifique parce que s'il est trop général, il amène à accepter des degrés variés de performance (par exemple, le but « essayer de faire de son mieux » est trop vague) ; ensuite, un but doit être proximal au niveau temporel car autrement, il donnera lieu à un feedback trop décalé par rapport à l'action ce qui nuira à la perception de progrès,

Enfin un but doit être assez difficile, car si les apprenants ont les compétences requises, ils dépenseront « plus d'efforts pour atteindre des buts difficiles que des buts faciles ».

2.4. Le processus d'autorégulation :

Selon Zimmerman, le développement des compétences d'autorégulation se réalise selon un processus en quatre niveaux (Tableau 4) sur un continuum allant de la dépendance vis-à-vis de l'expert jusqu'à l'autonomie : l'habileté ou la compétence s'acquiert au début par observation (expérience vicariante), puis l'apprenant devient de plus en plus capable de la réaliser seul, jusqu'à ce qu'enfin, arrivé au stade de l'autorégulation, il la réalise de manière autonome.

Cet enchaînement de niveaux de développement amenant au stade de l'autorégulation montre bien que celle-ci est la finalité à atteindre : elle correspond au stade où l'apprenant peut se passer de l'enseignant, il est devenu autonome pour apprendre.

2.4.1 Le processus d'autorégulation, intégrateur de plusieurs concepts :

En s'appuyant sur les travaux de Zimmermann et Schunk, Viau rappelle que le processus d'autorégulation, les sources de la motivation et les stratégies d'apprentissage sont « intimement liés » (2009, p 54 - 55).

Ce constat a conduit l'auteur à présenter les stratégies d'apprentissage en un tableau unique, qui les répartit en quatre catégories : les stratégies cognitives, les stratégies métacognitives, les stratégies de gestion de l'apprentissage et les stratégies affectives (Tableau 5).

Ce tableau donne un aperçu plus approfondi des stratégies d'apprentissage.

Dans le modèle de l'apprentissage autorégulé de Zimmermann que nous avons présenté (Tableau 3), les processus correspondant au cycle de l'autorégulation se produisent avant,

pendant et après une tâche à réaliser. Dans le tableau de Viau, c'est essentiellement la phase 2 du modèle de Zimmermann qui est développée : nous avons vu que cette phase met en œuvre « l'autocontrôle » et « l'auto-observation ». Mais les tâches ne sont pas distinguées en fonction du type particulier de connaissances mises en œuvre : or, à chaque type de connaissances correspondent des stratégies cognitives distinctes. Des correspondances entre les éléments recensés par Viau et ceux mentionnés par Zimmermann sont bien évidemment possibles : par exemple, la «représentation imagée» (Zimmermann) consistant à faire des schémas pour mieux mémoriser tel contenu, peut être rapprochée de ce que Viau appelle « les stratégies d'organisation » à mettre en œuvre pour mémoriser des connaissances procédurales.

Ces deux tableaux sont donc complémentaires : le tableau de Zimmermann nomme les opérations mentales ayant lieu à chaque stade du processus d'autorégulation, celui de Viau regroupe ces opérations par type de stratégies qui en quelque sorte surplombent ces opérations. Ainsi apparaît clairement la dimension cognitive ; en outre, il est possible de distinguer ce qui relève de la métacognition, de la gestion de l'environnement et des facteurs affectifs influençant le processus d'apprentissage. L'inconvénient du tableau de Viau est qu'il fait quasiment disparaître le processus d'autorégulation : la notion de régulation, aussi qualifiée d'autoévaluation, y est intégrée aux stratégies plus englobantes de la métacognition. Pour justifier ce choix, Viau (2009) explique que ce tableau initialement publié en 1999, a été réalisé avant que les apports sur le concept plus récent de l'apprentissage autorégulé ne soient pris en compte dans les publications francophones. Cette observation est confirmée par Cosnefroy qui écrivait en 2011 : « pour l'instant, le concept d'apprentissage autorégulé reste dans l'ombre de la motivation et de la métacognition ». Cette situation est en phase d'évolution comme l'atteste le titre de l'ouvrage coordonné par Noël et Cartier (2016) : De la métacognition à l'apprentissage autorégulé. Ceci nous amène à clarifier les concepts que sont la métacognition et l'apprentissage autorégulé.

Tableau 2. Niveaux de développement des compétences d'autorégulation (Zimmerman, 2000b)

Niveau	Libellé	Description
	Observation	Démonstration vicariante par un expert de l'habileté visée
	Emulation	Imitation de la performance, reproduction de l'habileté en présence de l'expert ou avec de l'aide (vicariance)
	Autocontrôle	Tentative de réalisation de l'habileté de manière indépendante
	Autoregulation	appropriation automatisée de l'habileté convoitée, marquant un changement

Tableau 3. Classification des stratégies d'apprentissage (Viau, 2009)

Stratégies d'apprentissage			
Stratégies cognitive	Stratégies Metacognitive	Stratégies de gestion de l'apprentissage	Stratégies effectives
Liées aux connaissances déclaratives - stratégies de répétition - stratégies d'élaboration - stratégies d'organisation	Stratégies de pacification	Stratégies de gestion du temps	Stratégies d'éveil et de maintien de la motivation
Liées aux connaissances conditionnelles -stratégies de généralisation -stratégies de discrimination	Stratégies d'ajustement	Stratégies d'organisation de l'environnement et des ressources matérielles	Stratégies de maintien de la concentration
Liées aux connaissances procédurales -stratégies de compilation	Stratégies de régulation (auto évaluation)	Stratégies d'identification des ressources humaines	Stratégies de contrôle de l'anxiété

2.4.2 Métacognition et apprentissage autorégulé :

Viau s'appuie sur une définition de Tardif (1992) pour définir la métacognition : « la métacognition correspond à la connaissance ainsi qu'au contrôle qu'une personne a sur elle-même, sur ses stratégies cognitives et sur ses apprentissages » (Viau, 2009, p 58). Selon cet auteur, les stratégies métacognitives se déclinent en trois processus : la planification, L'ajustement (monitoring) et l'autoévaluation.

- La planification est en quelque sorte une anticipation de la tâche à effectuer : il s'agit d'estimer l'ampleur de la tâche et de choisir les stratégies qui permettront de la mener à bien.
- L'ajustement est aussi appelé monitoring : il correspond à la vérification, pendant la réalisation même de la tâche, que ce qui est en train de se faire correspond bien au but fixé.
- L'autoévaluation est le fait de procéder par soi-même à l'évaluation de la qualité de sa propre production.

Cependant, pour de Vecchi, la métacognition est « l'activité de l'apprenant qui s'exerce à partir du moment où il n'est plus dans l'action mais dans une réflexion sur cette action » (De Vecchi, 2011, p. 135).

Autrement dit, la démarche métacognitive serait surtout auto évaluative. Pour présenter le concept de métacognition, Noël et Cartier rappellent qu'il s'est développé sous l'impulsion de Flavell, qui l'avait défini originellement en ces termes : « la métacognition se rapporte à la connaissance qu'on a de ses propres processus cognitifs, de leurs produits et de tout ce qui y touche.

Elle se rapporte à l'évaluation active, à la régulation et à l'organisation de ces processus en fonction des objets cognitifs. Habituellement pour servir un but ou un objectif concret » (Flavell, 1976, traduit par Noël et Cartier, 2016, p. 11).

La métacognition se base donc essentiellement sur des objets cognitifs ; elle suppose une certaine introspection par laquelle le sujet apprenant tente de se connaître lui-même mais aussi d'évaluer ce qu'il sait. Les connaissances métacognitives regroupent ainsi (1) des connaissances sur soi, (2) des connaissances sur la tâche et (3) des connaissances sur les stratégies à adopter pour effectuer celles-ci.

De son côté, Cosnefroy explique que les modèles de l'apprentissage autorégulé étendent la théorie métacognitive en s'intéressant également aux déterminants non cognitifs de la performance : les chercheurs ont constaté qu'il n'était pas satisfaisant d'appréhender l'apprentissage sous une dimension uniquement cognitive et métacognitive ni uniquement motivationnelle. Le concept d'apprentissage autorégulé vise à intégrer ces trois dimensions de l'apprentissage (Pintrich, 2004, cité par Cosnefroy, 2011).

Tout récemment, Houart (2017) a proposé un nouveau modèle d'apprentissage autorégulé qui intègre toutes les facettes de l'apprentissage (motivation, cognition et métacognition) auxquelles elle ajoute le concept plus récent de volition (se mettre au travail et y rester).

Mais d'après Cosnefroy (2011, p. 6), l'autorégulation intègre déjà la volition puisqu'elle « est la résultante d'une autodiscipline, qui permet de trouver des ressources pour se mettre au travail et y rester quoi qu'il en coûte, et d'une autoévaluation qui assure le regard critique nécessaire au repérage des erreurs et à l'amélioration du travail en cours... [Par conséquent, l'apprentissage autorégulé] ouvre ainsi une voie prometteuse pour développer une approche complexe de l'apprentissage à la croisée de la cognition et de la motivation ». Une clarification de ce que sont les stratégies volition elle est donc nécessaire, notamment pour comprendre comment elles s'articulent avec la motivation.

2.4.3. Motivation et volition :

Le modèle de Houart (2017) opère une séparation entre motivation (mise au travail) et volition (Persévérance). Cette conception s'inscrit à la suite d'autres travaux qui séparent nettement le temps de la motivation et celui de la volition : par exemple pour Corno, le terme de « volition » évoque les mécanismes qui assurent le contrôle de l'action, tandis que le terme de motivation portent sur le temps initial : « la motivation aide l'élève à se mettre au travail tandis que la volition l'aide à poursuivre » (Corno 2004, citée par Cosnefroy et Fenouillet, 2009 ; Cosnefroy, 2011).

Mais Cosnefroy (2011) suggère que cette séparation entre motivation et volition est excessive : elle induit que l'activité est linéaire et que les buts sont définitivement fixés. Or, la tâche continue à être définie au cours de l'action, par conséquent, les buts ne cessent d'être réajustés : ce sont précisément ces processus qui traduisent la capacité du sujet à s'autoréguler.

Dans cette perspective, la volition, qui désigne la volonté de maintenir l'effort, fait partie de la motivation, en accord du reste avec la définition la plus consensuelle de la motivation, qui la présente comme « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes

et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Vallerand et Thill, 1993, p.18).

2.4.4. Les stratégies de régulation de la motivation :

Cosnefroy et Fenouillet (2009) ont identifié cinq types de stratégies volitionnelles visant à entretenir la motivation à poursuivre l'activité (Tableau 6).

Les deux premières stratégies visent à soutenir les croyances motivationnelles, notamment en renforçant les représentations concernant la valeur accordée à la tâche et le sentiment d'efficacité personnelle de l'étudiant :

- D'abord, il s'agit d'activer des buts qui agissent comme une justification de la poursuite de l'effort, ce qui permet de poursuivre le travail jusqu'au bout : l'apprenant s'efforce de ne pas se laisser aller mais de contrôler ses pensées délétères en se tenant un discours intérieur convaincant qui met en relief toutes les bonnes raisons qui justifient de mener le travail à son terme ; parmi ces raisons, l'auto récompense fonctionne bien chez les élèves. Concrètement, il s'agit de penser à ce que l'on pourra faire d'agréable une fois l'activité achevée.
- Une autre stratégie consiste à entretenir le SEP, en se prodiguant des encouragements ou en fractionnant la tâche en sous-tâche : cela peut se traduire par l'établissement d'une liste de sous-tâches à réaliser, ce qui amène le sujet à les barrer au fur et à mesure et donne à voir que le travail progresse : le SEP en ressort renforcé (Welters 1998, cité par Cosnefroy et Fenouillet, 2009).

Tableau 4. Cinq stratégies de régulation de la motivation (Cosnefroy et Fenouillet, 2009) :

Stratégies motivationnelles	1. activer différents buts qui justifient de poursuivre le travail jusqu'au bout
	2. entretenir le sentiment d'efficacité personnelle
Stratégies comportementales	3. contrôler l'environnement pour favoriser la concentration
	4. réguler ses émotions
	5. recherché de l'aide

Les trois autres stratégies sont davantage d'ordre comportemental : elles visent à maintenir un contexte favorable en combattant les facteurs comme le débordement émotionnel ou l'irruption de distractions compromettant la poursuite du travail.

Le fait de veiller à mettre en place un environnement propice au travail peut favoriser la concentration : il peut s'agir de travailler à la bibliothèque, d'éteindre son téléphone portable, de rassembler le matériel nécessaire à la réalisation des activités avant de se lancer dans la tâche à accomplir.

Une autre stratégie consiste à la régulation des émotions : des obstacles peuvent survenir lors de la réalisation du travail à effectuer et il faut donc réussir à ne pas céder au découragement ni à l'énerverment afin de poursuivre l'effort.

Enfin, la recherche d'aide auprès d'autrui peut également permettre de lever les difficultés rencontrées : la collaboration avec autrui permet d'obtenir des informations sur la tâche à accomplir et de résister à la tentation d'arrêter ; cette stratégie est liée au précédent portant sur la régulation des émotions, facilitée par l'interaction sociale.

Mais la définition de ces stratégies ne doit cependant pas laisser croire qu'il suffirait de les enseigner pour faire disparaître les difficultés d'apprentissage.

En effet, deux éléments influent également sur l'autorégulation, à savoir le contexte d'apprentissage et la nature des buts fixés : ceux-ci peuvent être initiés par une volonté de protéger l'estime de soi et par conséquent influencer négativement le processus autorégulateur, ce que Cosnefroy (2011, p. 55) appelle « Le versant désif de l'autorégulation » et que nous allons à présent détailler.

2.5.- La mesure de la performance des objectifs poursuivis, Conséquence du processus motivationnel :

L'étude de la théorie de la fixation des objectifs et de l'apprentissage social pourrait être complète sans présenter la conception des auteurs, relative à la performance. L'évaluation de la performance des objectifs se mesure pour **Locke(1997,2001)**.

Selon trois attributs principaux :

La (a) difficulté des objectifs, (b) l'auto-efficacité et (c) la spécificité des objectifs poursuivis. Ces attributs ont par la suite une incidence sur la performance, dans la mesure où ils influent sur la direction, l'effort, la persistance et la stratégie du choix des tâches réalisées

2.5.2-Le niveau de difficulté dans le choix des objectifs poursuivis, Performance

Locke (1997) résume, dans son article, le résultat de plusieurs années de recherche mettant en relation la difficulté des objectifs et la performance des salariés. Ainsi, revenant sur de nombreuses études réalisées pendant plus de trente années, Il en déduit que plus le niveau de difficulté dans le choix des tâches est élevé, plus la performance constatée s'améliore. Il s'agit d'une fonction croissante qui présence un palier (figure n° 3.1). Parvenue à un certain niveau, la performance constatée n'évolue plus. Ceci peut se comprendre aisément. A un certain niveau de difficultés, les individus « décrochent » et la performance n'évolue plus.

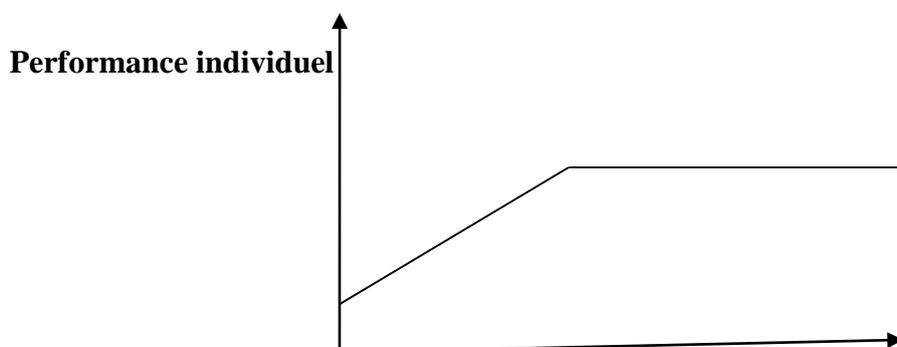


schéma 01 : Difficulté des objectifs suivie

2.5.3- le sentiment d'auto-efficacité, le choix des objectifs poursuivis performance constatée :

Comme cela a été développé plus haut, le sentiment d'auto-efficacité consiste à décrire la confiance avec laquelle les individus entreprennent leurs actions, dans l'optique d'atteindre un certain niveau de performance. Le sentiment d'auto-efficacité influe directement sur la performance et sur le choix des objectifs choisis par les individus (Locke, 1997). Les relations supposées par l'auteur sont résumées selon la figure suivante.

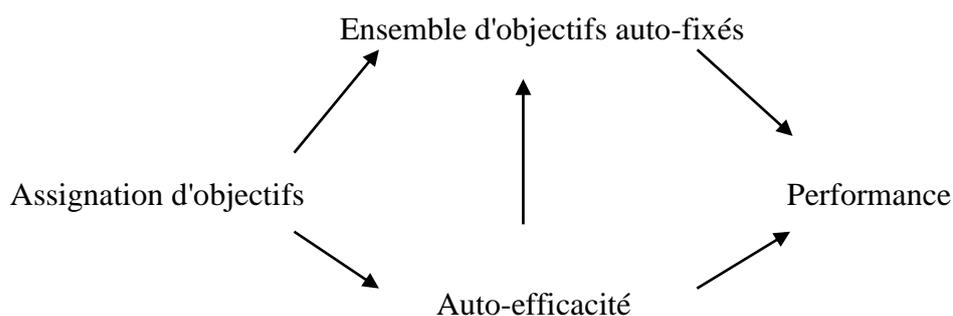


schéma 02 : le fonctionnement de l'objectif de l'individu

Comme on peut le constater, le sentiment d'auto efficacité est construit par l'individu en fonction des réussites et des échecs constatés. Plus le sentiment d'auto efficacité n'est élevé, et plus les objectifs que se fixe l'individu est ambitieux, en fonction des consignes extérieures. Ce sentiment d'auto efficacité aura donc un effet direct et indirect, selon Locke, sur le niveau de performance constatée.

2.5.4- La spécificité dans le choix des objectifs poursuivis :

Dernier point, la spécificité des objectifs ne se rapporte pour l'auteur (1997) non seulement à la clarté avec laquelle l'objectif est précisé à l'individu, mais elle se traduit également par la nature de l'objectif de la performance espérée. Les objectifs sont spécifiques s'ils sont formulés de manière claire et précise. En effet, les individus sont en-dessous de leurs performances, si l'objectif qui leur est assigné est trop vague (sous la forme d'une consigne très générale comme « faites de votre mieux »).

De plus, comme nous l'avons déjà développé plus haut, les objectifs qui sont fixés par les individus doivent être non seulement spécifiques mais présenter également un certain niveau de difficulté (Locke, 1990).

En effet, si les objectifs fixés sont trop simples, le niveau de performance sera faible.

Les théories de l'autorégulation et de la métacognition constituent un cadre essentiel pour la compréhension des mécanismes de la régulation de la motivation au travail. Elles ne permettent pas de nous faire avancer sur l'identification de valeur déterminées, mais elles nous permettent par contre de décrire un enchaînement de causes et d'effets, dont les caractéristiques supposées sont données par Locke (1991) et décrites dans la section qui suit.

2.6. La régulation des buts comme variable médiatrice entre les valeurs et le choix des Buts :

Meyer, Becker, et Vanden Berghe (2004) reprennent le **modèle de Locke (1997)**, mais pour le modifier de manière fondamentale. Ces auteurs proposent que le Choix des objectifs est une base fondatrice, en particulier concernant la place et l'articulation de la motivation et de l'implication au travail, mais également concernant L'introduction et la place des théories de la motivation intrinsèque de **Déci et Ryan (1985,2000)**, et de la régulation par le choix des buts de **Higgins (1997,1998)**, dans le processus motivationnel.

2.7. La régulation des objectifs détermine le choix des individus :

La détermination du concept de régulation des objectifs constitue une étape majeure du modèle de Meyer et al. Qui lui permet de préciser le lien supposé par Locke entre les données et les caractéristiques de l'individu (comme ses valeurs et sa personnalité) et le choix des objectifs, au sens défini par **Locke (1991, 1997)**.

La régulation des objectifs est définie par ces auteurs comme (1) les croyances qui expliquent pourquoi une personne poursuit un objectif particulier. La théorie sollicitée est celle de Déci et de Ryan sur l'autodétermination (1985, 2000) et par (2) l'intention générale recherchée dans l'atteinte d'un objectif. La théorie sollicitée est celle de Higgins sur la régulation des objectifs (1997, 1998), deux dimensions qui ont pour vocation d'identifier les raisons profondes de l'individu.

2.8. Les objectifs de « prévention » ou de « promotion » des individus :

Selon Higgins (1997, 1998), les individus cherchent à maximiser l'écart entre leur situation actuelle et des états finaux non souhaités, de manière à éviter la souffrance. Inversement, ils vont chercher à minimiser les obstacles entre la situation présente et des Objectifs finaux recherchés, liés à une certaine recherche du plaisir. Partant de ce constat hédonique maintes fois développé, Higgins définit la recherche de ces états finaux comme étant soit (1) des idéaux (ce que la personne veut être), soit (2) des souhaits (ce que les autres pensent qu'une personne pourrait être). (1) Les individus qui ont un objectif de promotion (« promotion focus », dans le texte) alternent entre l'atteinte d'un idéal ou la concrétisation de gains financiers. Un objectif de promotion ou d'action s'explique par des espoirs et des aspirations, en termes d'avancements, de croissance, d'accomplissement. La stratégie mise en œuvre est alors de se rapprocher des états finaux correspondant à ces attentes. L'état intérieur du sujet est celui de l'impatience, pour atteindre des objectifs, fixés par lui-même. (2) Les individus qui ont un objectif de prévention (« prévention focus », dans le texte) alternent entre l'accomplissement

d'obligations ou le fait de ne pas subir trop de pertes. Un objectif de prévention ou de retrait par rapport à l'action s'explique par la recherche de protection, de sécurité. Les objectifs sont à mettre en relation avec les responsabilités, les obligations, les nécessités, liées au travail. L'état intérieur de celui-ci est la vigilance, dans le but d'assurer le maintien de ses acquis et de sa sécurité.

- **Résumé du chapitre :**

Ce chapitre a eu pour objectif de présenter les principaux modèles intégrateurs de la motivation au travail. Parmi les déterminants psychologiques, la motivation et l'implication organisationnelle s'avèrent essentielles pour expliquer le processus de performance au travail. Longtemps étudiés indépendamment, ces concepts sont aujourd'hui développés dans des modèles intégrateurs, dont celui de Meyer et al. (2004) représente une voie de recherche innovante. Ce modèle vise à faire comprendre comment les concepts de motivation et d'implication organisationnelle sont inter reliés avec les comportements attendu par l'organisation, et comment ils contribuent à la performance de l'individu. Par ailleurs, ce modèle est particulièrement adapté à notre recherche, dans la mesure où il redonne une place centrale aux valeurs et aux besoins des individus.

- **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 seconde lieu, nous identifions les points de départ des conflits, leurs causes et conséquence. En troisième lieu la stratégie des acteurs face aux conflits.

3.1. La définition du conflit au travail :

Un conflit de travail est tout désaccord ou différend, qui n'est 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, est un désaccord relatif aux relations socio-professionnelles et aux conditions de travail contre 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. (<http://w.w.w.instétu-numérique.org/chapitre-II-le-conflit-50b75032c2b08>)

3.2. Les origines des conflits :

Les origines des conflits sont très nombreuses. Nous présenterons celles qui apparaissent le plus souvent dans les organisations, certaines origines sont internes au fonctionnement intellectuel de l'individu, d'autres naissent du fait même des relations interpersonnelles et des enjeux de pouvoir, d'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 aux frustrations et insatisfactions qui ne manqueront pas de générer de discordes. Dans une organisation, les conflits naissent le plus souvent d'une fosse creuse insidieusement entre l'organisation et le sociogramme, autrement dit entre les structures formelles de l'organisation (statut, poste, fonctions, rôle, prérogative.) et les structures informelles, qui décrivent les liens d'interdépendance affectifs entre les acteurs (change d'informations, habitudes

de travail, rythme, jeux de pouvoir et d'influence, contrôle d'information pertinentes.). Si l'écart entre les deux est important, les risques de conflit augmentent parce que les acteurs, particulierement en France, agissent et communiquent principalement de la façon informelle, non prévue et par conséquent non prévisible. Cet écart est inévitable, parce que les acteurs sont des hommes et des femmes qui agissent avec leur affectivité, leur histoire personnelle, leurs habitudes de travail. Ils s'adaptent aux fluctuations de l'environnement et adoptent des comportements nouveaux, créent des réseaux relationnels et fonctionnels dans l'entreprise. Mais quand les acteurs en prennent trop à leur aise, c'est-à-dire créent des zones de pouvoir parallèles 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 ! 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. **(Bread richard et al ,2000).**

3.4. Les indicateurs des conflits :

Un certain nombre d'indicateurs qui ressortent de nos focus group tournent autour de la dimension temporelle du conflit. Au sein de cette catégorie, on peut relever plusieurs niveaux d'indicateurs.

3.4.1 Durée :

Cet indicateur fait référence à la durée du conflit, à la longueur de son histoire. Les informateurs observent que les conflits graves s'étalent généralement sur une longue période émaillée de désaccords, d'incidents et d'affrontements divers.

- **Enracinement :**

Ce deuxième indicateur fait référence à une notion plus subjective de (ré) construction du passé qui amène les protagonistes à sélectionner et à mettre en exergue les faits qui concourent à une interprétation conflictuelle. Les références à l'histoire sont très

fréquentes, et il n'est pas rare que les faits évoqués par les personnes remontent très loin dans le passé, ce qui les amène à mettre en avant l'enracinement profond de leur conflit.

- **Répétition cyclique :**

Cette dimension temporelle fait référence à l'existence de comportements constituant des séquences interactionnelles qui fonctionnent de manière cyclique. Ainsi, les informateurs rapportent que, même si les comportements prennent des formes différentes, ils semblent s'intégrer de la même manière dans des séquences répétitives.

Si l'on considère les trois indicateurs, on voit que la dimension temporelle des conflits graves apparaît comme à la fois longue et figée par la répétition au présent d'une même séquence comportementale. Ceci peut amener à deux perceptions qui peuvent apparaître antinomiques : celle d'une situation qui se renouvelle sans cesse dans le même temps qu'il n'y apparaît rien de neuf.

34.2. L'espace :

La catégorie d'organisateur espace invite à considérer le rapport spécifique entre conflit grave et l'espace, entendu au sens métaphorique d'espace social. Il s'agit donc d'indicateurs qui se rapportent à la manière particulière dont les relations sociales s'organisent dans des situations de conflit grave.

- **Locutions-clés :**

isolement physique, isolement psychologique, rejet, constitution de clans, recrutement de témoins, étendue, élargissement du cercle, des personnes impliquées, nombre d'acteurs important, présence de foyers multiples, mobilisation de personnes extérieures, recrutement d'alliés, nombre de personnes impliquées, externalisation du conflit, inclusion d'acteurs périphériques, intervention de tiers qui stigmatisent le conflit, disparition des positions neutres (absence/rupture) de la communication aux niveaux formels et informels, communication impulsive, absence de communication rituelle, développement de codes spécifiques, visibilité et médiatisation accrue, généralisation du conflit.

- **Isolement :**

Dans le cadre des conflits graves, les informateurs observent l'existence de comportements d'évitement systématique entre les parties.

Par ailleurs, ils signalent des phénomènes de mise à l'écart des réseaux sociaux de certains groupes ou de certaines personnes et à des formes de mise en quarantaine sociale. L'espace social du conflit grave apparaît donc comme fortement cloisonné, marqué par des phénomènes d'isolement et des liens sociaux éclatés.

- **Effet urbi Cande :**

Cet indicateur explique comment l'espace social se modèle progressivement en fonction de groupes qui se constituent en lien avec le conflit. Ces groupes se construisent soit autour de figures centrales, soit autour de valeurs ou encore autour d'éléments idéologiques et identitaires définis par le conflit. Ces groupes vont avoir tendance à développer un sentiment d'appartenance très marqué. Le groupe ainsi défini autour du conflit finira par prendre le pas sur toutes les autres formes de regroupement possible, dans la mesure où ses membres auront en commun de liens interpersonnels forts, des valeurs et une perception commune de l'histoire. L'espace social est donc ainsi de plus en plus conditionné par des réseaux liés au conflit dans la mesure où ces groupes remplacent toute autre forme de réseau possible.

- **Communication réticulaire :**

On attire ici l'attention sur la manière dont les modes de communications habituellement utilisés se transforment en lien avec les réseaux précités dans l'Effet Urbi Cande.

D'une part, dans le réseau d'appartenance, il se développe des codes spécifiques (clin d'yeux, priva-te Joke, attribution de surnoms, références et sous-entendus liés au conflit), et dans le même temps, on voit disparaître à l'extérieur des réseaux définis par le conflit un ensemble de communication qui existaient auparavant : rituelles (salutations, ...), informelles non professionnelles (famille, vacances, ...), informelles professionnelles (informations nécessaires au fonctionnement de l'organisation mais non institutionnalisées), formelles professionnelles (informations officielles).

- **Attraction clanique :**

Dans ce cadre, on assiste à des formes de recrutement amenant de plus en plus de personnes à être identifiées comme faisant partie d'un groupe ou d'un autre sur base de leurs sympathies pour des personnes, sur base d'éléments d'appartenance ou de statut, ou encore sur une base idéologique. De manière complémentaire, on observe que de moins en moins d'individus ou d'acteurs sociaux sont localisés et se localisent dans des zones neutres par rapport au conflit.

- **Médiatisation :**

L'attention déborde l'espace initial du conflit, lequel devient l'objet de toutes les attentions dans son environnement social et constitue un enjeu pour l'organisation dans son ensemble. Ainsi, tout le système semble observer avec attention la situation conflictuelle, laquelle est plus en plus débattue, interprétée, discutée et considérée comme un événement clé susceptible de déterminer son avenir. « **Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale** » 2007/3 Numéro 75-76 | pages 105 à 115

3.3. Les différentes formes du conflit :

3.3.1. Première forme :

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.

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 violent. L'agression n'est qu'une fin en soi, et l'objet du conflit. Quel qu'il soit, n'en est que le prétexte.

Dans la réalité, les conflits s'accompagnent souvent de sentiments irréalistes qui, Au premier regard, n'ont pas le lien direct avec l'objet du conflit. Une sorte d'escalade affective d'invective plus ou moins respectueuse prend une proposition exagérée par rapport aux enjeux avoués. Ces sentiments pour la plupart négatifs, sont le plus souvent hérités de situations antérieures désagréable dans lesquelles les individus qui essuyé des humiliations, des affronts, des vexations ou des exactions.

De toutes sortes. Il 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.

3.3.1.3. Le conflit larvé :

Il arrive que vous perceviez dans votre service ou votre équipe un malaise constant manifesté par de passages à l'acte, des absents pour maladie ou autres raison, des retards dans les délais d'exécution des consignes où ces conflits larvés sont les pires pour l'ambiance de travail, et pour le rendement. Ils adsorbent beaucoup d'énergie chez les responsables et leurs subordonnés ceux-ci ne parle pas, posent pas les vrais questions parce qu'ils craignent de blaiser autrui, de rompre un semblant d'harmonie ou d'entente. Ils gardent leurs mases 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'intérêts entre deux personnes. Mais, comme les protagonistes ne sont pas manifestés clairement, ils sont mal identifiés. Là on n'ose pas encore parler de conflit, pour la bonne raison qu'il n'a pas encore éclatée. Un conflit larvé peut aussi se manifester par une forme de contestation. Par exemple : une équipe de travail a établi depuis longtemps des normes de performances inférieurs à celles demandés par sa direction. Cette forme de contestation est très fréquente dans les entreprises ou il y a un faussé creusé entre les équipes et la direction à cause d'un conflit en communication.

3.3.2. Seconde forme

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 sont faibles. Celui qui gagne, ou qui presse une victoire et là, il a souvent une intuition quasi infallible n'est pas stressé. Les conflits ouverts sont connus : les protagonistes sont identifiés et ils ont chacun de bonnes raisons d'être mécontents du comportement de l'autre. Il est difficile à un observateur extérieur de démêler le vrai du faux, tant les deux parties affirment détenir la vérité. Elles sont d'ailleurs complètement convaincues de leur bonne foi et de leur juste cause. Les positions des uns et des autres durcissent. Ils cherchent des alliés que s'ils ne gardent pas eux-mêmes une bonne distance, se laissent totalement influencer et subjugué. Il en résulte alors une guerre de clans qui ne vaut pas mieux. **(Breard Richard et all P.P.19.20)**

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 technique de communication, facteurs culturels empêchant la communication ou rendant les messages peu compréhensibles, mauvaises perception/interprétation de certain faits, attitudes ou messages, souvenirs d'attitudes négatives. Intervention 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.(Breard Richard et al p25.)

3.4.2. Les conflits informationnels :

Les causes 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 possibles 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 et dénouer les difficultés techniques.

3.4.3. Les conflits structurels :

Causes possibles : 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 territoires palestiniens, la violence des banlieues et les difficultés d'intégration Interventions possibles: 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 valeur :

Causes possibles : critères 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 possibles : Poser le problème en termes non valorisés, accepter les divergences d'opinion, rechercher des valeurs partagées, créer de nouvelles valeurs partagées, rechercher des référentiels communs. (ibid.P25)

3.4.5. Les conflits d'intérêts :

Causes possibles : divergences 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 des 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. (Carry Théry.p 3.4)

3.5. Les points de départ des conflits au travail :

- **De nature économique** : nous avons vu récemment des conflits naitre parce que des entreprises refaisaient des bénéfices substantiels sans en distribuer une part à leur 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.
- **De nature sociale** : deux catégories de personnel s'affrontent, par exemple les personnels au sol d'une compagnie d'aviation et les pilotes.
- **De nature technologique** : l'introduction d'une technologie nouvelle 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 leur entreprise. Leur réaction a été de dire qu'ils ne s'y feraient jamais. Leur contestation se manifestait par la continuation des comportements habituels, par exemple la saisie et la tenue de fiches de stock écrites à la main.
- **De nature psychologique** : outre les conflits de personnes que nous avons évoqués, il existe dans de nombreuses 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 « dépeussierant » l'entreprise, dans la précipitation.

C'est l'affrontement entre anciens et nouveaux, l'affrontement des pratiques établies, rodées, quelquefois dépassées mais « instituées », et des pratiques novatrices qui ne cherche pas toujours à tirer parti de l'expérience acquise. (IBID.P.20)

3.6. Les cause des conflits :

- **Sur les faits** : les faits sont perçue d'une manière différente parce que les yeux qui observent ces faits ne sont pas les même.
- **Sur les causes** : les personnes ne donnent pas les mêmes explications d'un phénomène. Chacun interprète les causes par système de référence personnel.
- **Sur les objectifs** : les parties prenantes ne sont pas d'accord sur les buts à atteindre : s'accorder sur des objectifs communs n'est pas facile.
- **Sur les moyens** : faut-il manœuvrer comme ceci ou comme cela ? Il y a désaccord sur les méthodes ou les outils à employer, les tactiques différentes. Sur les valeurs : sur le plan moral, politique, idéologique, sur celui des principes, les valeurs divergent, les critères d'évaluation ne sont pas identiques.

3.7. Les sources de 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 suffisants pour accomplir sa mission. Ses tâches sont trop lourdes et trop nombreuses. Quelles peuvent être les causes de ce décalage ?

La charge de travail est effectivement trop lourde pour une seule personne et avec les moyens à sa disposition. La personne 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, elle n'arrive 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 pouvez aussi lui enlever certaines tâches pour les redistribuer aux autres membres de l'équipe. Vous pouvez encore supprimer des taches secondaires ou devenues sans intérêt. Une mauvaise organisation dans l'emploi du temps de votre collaborateur : il perd trop de temps en futilités, ne distingue pas l'essentiel du superficiel,

Il 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 planifiées 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 peut-il pas dénoncer le comportement d'un ou de plusieurs collègues ? y a-t-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. (stern patrice, Paris. 2010. P4.)

3.8. La stratégie des acteurs face au conflit :

3.8.1. L'évitement :

Cette stratégie se définit par le refus de discussion de la situation problématique, les personnes qui adoptent cette stratégie préfèrent ne pas s'engager malgré qu'ils sont conscients que cette attitude ne permet pas de résoudre les situations problématiques, il arrive que certains conflits

engendrent peu de conséquences ou bien les personnes concernées par les conflits voient que les chances de satisfaire leur besoins sont très limités dans cette situation, les parties soient adoptent cette stratégie soient perdent.

3.8.2. L'accommodation :

Lorsqu'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 intérêt ou déterminent dès lors. De leurs discussions, les membres des deux groupes en conflit n'aborderont que les points où 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 dont une des parties permettra à l'autre de satisfaire ses besoins sans s'opposer.

3.8.3. Le compromis :

Lorsque les 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 de satisfaire partiellement leur objectif.

3.8.4. La compétition :

Dans ce cas, les individus ont l'intention de satisfaire leurs propres intérêts au détriment des intérêts des autres en se servant de leurs pouvoirs pour imposer leurs points de vue, cette réaction peut se justifier en période de crise.

3.8.5. La collaboration :

Dans ce type de stratégie, les individus cherchent une solution qui permettra de satisfaire les besoins des deux parties engagé dans le conflit malgré que la recherche de cette stratégie soit difficile ou les individus ont limite conviction qu'elle existe, amis à condition de fournir tous les efforts pour les trouver.

3.8.6. La dénégarion :

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 finis 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. La démission :

C'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, ou au moins à un manque d'affirmation de soi, de ses idées, de ses opinions, de ses 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 la faiblesse de caractère.

3.8.8. La recherche de solution :

C'est certainement la méthode la plus réaliste, les personnes se sentent pleinement impliquées dans le conflit et essaient d'écarter 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 des 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 Rrichard et all.P6)

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.

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

non 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'ils conduisent à la stimulation, à l'innovation, à l'adaptation et à la constatation de meilleures prises de décisions, soit pour la construction de futurs résultats optimaux, ou pour autant, l'intégration d'opinion divergentes. En effet les conflits sont de point de vue psychologique un moyen qui permet à l'individu de se décharger de ses frustrations. Du point de vue sociologique les conflits encouragent le changement social, en outre l'approche structuro-fonctionnelle souligne que l'absence de conflits risque d'engendrer des conséquences négatives telles que la réflexion limitée dans les groupes, l'effet Janis, l'apathie et la stagnation, le conflit est donc un phénomène omniprésent dans les organisations. **(Jonatach.Mary,p317).**

3.9.2. Les conséquences destructrices :

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

Par conséquent, c'est l'ensemble de l'organisation qui en souffre en générale, les conflits majeurs provoquent une réduction de la confiance mutuelle, dont chacun des membres de l'organisation abandonnera les objectifs du groupe pour se consacrer à ses objectifs personnels, de plus un conflit non résolu peut entraîner une démotivation des individus, une rupture de lien de confiance et de renforcement de l'hostilité à toute situation conflictuelle future. **(Shimon dalan et al, p207)**

- **Résumé du chapitre :**

Pour conclure ce chapitre on trouve que tout stimulant d'un affrontement de communication ou de travail peut anéantir la relation de travail qu'elle soit interpersonnelle ou personnelle bien qu'elle comme elle peut entraîner les membres de travail et créer un climat désagréable pour le travail. Pour cela on s'y étale dans ce dernier afin de trouver qu'est ce qu'il peut diminuer la cadence et l'attachement et la communication entre groupe de travail .

- **Préambule :**

On va présenter dans cette partie : l'historique de l'organisme d'accueil 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 résolution des hypothèses.

4.1. Présentation de l'entreprise :

4.1.1-Présentation de l'entreprise :

Général Emballage est leader en Algérie de l'industrie du carton ondulé.

Nous fabriquons, à la commande, des plaques double- face (cannelures B, C, E et F) et double-double (BC et BE), des emballages et des displays.

Et réalisons des post-impressions en Haute résolution jusqu'à 6 couleurs avec vernis intégral ou sélectif.

Nos équipes maîtrisent l'ensemble des tâches de production : études, prototypage, réalisations de formes de découpe et de films d'impression, fabrication des emballages et des displays, livraison.

Entré en exploitation en 2002, Général Emballage est une Société de capitaux avec un capital social de 2.000.000.000 DZD opérant sur 3 sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec près d'un millier d'employés et un Chiffre d'affaire de 6 milliards DZD. Général Emballage est une entreprise certifiée ISO 9001:2008.

Notre siège social est à ZAC Taharacht, Akbou, dans la wilaya (gouvernorat) de Béjaïa.

RC N° : 00 B 0183268 du 05/08/2009

NIF : 000006018326879

Article d'imposition : 06256000300

NIS : 099806250344426



4.1.2-Historique

2000

- 1er Août Création de la SARL Général Emballage avec un capital de 32 millions de dinars dans la Zone d'activités de Taharacht (Akbou. de Béjaïa) (décision APSI N°13051 du 06 juin 1998)

2002

- Entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés **2006**
- Le capital est porté à 150 millions de dinars
- Effectif : 318 employés



2007

- Le capital est porté à 1,23 milliards de dinars
- Entrée en production de l'usine de Sétif
- Effectif : 425 employés
- Trophée de la Production (Euro-Développement PME)

2008

- Début d'exportation vers la Tunisie
- Entrée en exploitation de l'unité d'Oran

2009

- 03 Juin : Augmentation du capital à 2 milliards de DA et entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus II » (MPEF II) avec une participation de 40%. Général Emballage devient une société de capitaux (Société par actions)
- Effectif : 597 employés

2010

- Effectif : 630 employés

2011

- Effectif : 699 employés

Novembre : Cotation COFACE « @@@ » 2012

- Mars : Les capacités de production sont portées à 130.000 tonnes
- Juin : L'usine d'Oran est transférée à la ZI Hassi-Ameur
- Juin : Production des premiers ouvrages en Haute résolution
- Juillet 02 : Signature d'une Convention cadre de partenariat avec l'Université de Béjaïa
- Décembre 17 : Notation COFACE « @@@ »
- Effectif : 830 employés

Effectif : 960 2013

- Janvier 23 : Certification ISO 9001 :2008
- Octobre 8: Démarrage de la 1ère promotion de Licence en Emballage & Qualité à l'Université de Béjaia
 - o Effectif: 1005
 - o Février 22 : Signature d'un protocole d'accord de recrutement avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM)
 - o Octobre 30 : Début des exportations vers la Libye
 - o Effectif : 1100
 - o Avril : Entrée en production de la nouvelle usine de Sétif à ZI Ain Sfiha
 - o Juin 02 : Prix d'encouragement du Trophée Export 2014 (World Trade Center (WTCA)
 - o Février: 1ere exportation en Espagne
- Août : Sortie de Maghreb Private Equity Fund et entrée de Développement Partners International (DPI) et de la Deutsche Dation Investitions und Entwicklungsgesellschaft mbH (DEG) à hauteur de 49% du capital social
 - o Septembre : 1ere exportation en Mauritanie o Effectif : 1170
- 2016**
 - o Effectif : 1200
 - o Avril 19 : Notation COFACE @@@

2018

- Effectif: 1200
- Avril 09 : Certification ISO 9001 Version 2015
- Juillet 29: Notation COFACE @@@

2019

- Effectif: 1201
- Janvier 16 : Distinguée comme entreprise « inspirante » pour l'Afrique dans le Rapport « Compagnies to inspire Africa 2019 » du London Stock Exchange Group (Bourse de Londres).
- Avril 21 : Première expédition sur la Belgique

- Juin 13 : Prix spécial du jury du Trophée Export 2018 (World Trade Center (WTCA))
- Juin 19 : Première exportation sur la France
- Juillet 25: Notation COFACE @@@

2020

- Effectif: 1222
- Janvier 25 : Certifications ISO 14001 :2015 et ISO 45001 :2018
- Juillet 23: Notation COFACE @@@

4.1.3-Les valeurs de General emballage :

a/ Leadership :

Nos politiques d'investissement, de recrutement et de formation reposent sur deux principes fondamentaux : satisfaire la demande et anticiper sur les besoins futurs du marché. Il en découle une mise à niveau continue des compétences humaines et des process technologiques

b/ Proximité :

Nous entretenons le rapprochement avec nos clients pour une meilleure compréhension de leurs besoins et pour réduire les coûts et les délais d'acheminement de nos produits et garantir le meilleur rapport qualité/prix.

c/ Citoyenneté :

Général Emballage est une entreprise citoyenne qui inscrit son intérêt dans celui de la société et de l'humanité en général.

d/ Développement Durable :

Général Emballage s'engage à :

- ✓ Recycler l'ensemble de ses déchets de production et de ses rejets industriels
- ✓ à ne se fournir qu'auprès d'industries respectant les principes du Développement durable et

- ✓ à apporter sa contribution aux efforts visant la préservation de l'environnement et notamment aux actions de reforestation.

4.1.4-Evolution Des Effectifs de général emballage :

tableau 6 : Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle

ANNEE	Unité AKBOU	Unité SETIF	Unité ORAN	Unité ALGER	TOTAL GE
2002	83	/	/	/	83
2003	165	/	/	/	165
2004	176	/	/	/	176
2005	185	/	/	/	185
2006	318	/	/	/	318
2007	439	/	/	/	439
2008	479	/	/	/	479
2009	489	56	40	/	585
2010	528	59	43	/	630
2011	589	54	56	/	699
2012	697	75	56	/	828
2013	812	87	61	/	960
2014	819	115	76	/	1010
2015	802	290	87	/	1179
2016	777	331	84	/	1192
2017	774	323	90	/	1187
2018	774	334	93	/	1201
2019	772	332	118	/	1222
2020	771	348	135	25	1 279

Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle :**Tableau 07 : Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle :**

UNITE	CADRE	MAITRISE	EXECUTION	TOTAL
GE DG	39	39	65	143
GE AKBOU	33	149	446	628
GE SETIF	19	71	258	348
GE RECUP/DECHET	3	2	20	25
GE ORAN	8	31	96	135
TOTAL	102	292	885	1279
taux	7,97%	22,83%	69,19%	

4.2. La pré-enquête et ses résultats :

Notre pré enquête s'était étalée sur une quatre jours, du 4/03/2022 jusqu'au 9/03/2022, une période durant laquelle on a opéré préalablement à un entretien avec le responsable des ressources humaines afin d'en collecter des informations sur l'entreprise, notamment des informations sur 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 (10) salariés, ou on a pu réunir des informations indispensables à la consolidation de nos hypothèses et de notre problématique.

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 du 12/03/2022 au 30/03/2019 auprès d'un échantillon représentatif de GENERAL EMBALLAGE –AKBOU.

4.3. La méthode de recherche utilisée :

Elle évoque la méthode utilisée dans la recherche, ainsi que les techniques employés et le choix d'échantillon. 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).

dans notre présente étude, nous avons utilisé la méthode qualitative exploratoire, afin de connaître le rôle de l'autorégulation des objectifs personnels dans l'adoption des stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail.

4.4. La population et l'échantillon de l'étude :

L'échantillon est un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distingue d'autres personnes sur laquelle 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**).

Le type d'échantillon adopté est à effet boule de neige dont on a arrivée a l'effectif à dix après la redondance des informations

4.5. La technique utilisée :

Guide d'entretien qui se compose d'un ensemble de questions à poser afin d'aborder notre thème lors d'une interview qui est un entretien semi directif, pour une étude qualitative.

En ce qui concerne le contenu de notre guide entretien, 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 construites par le biais de la pré-enquête et des lectures.

Les questions ont été compartimentés en quatre axes :

- Le premier axe : est relatif aux données personnelles des enquêtés.
- Le deuxième axe : questions se rapportant aux autorégulations des objectifs personnels.
 - a. Questions composé de 17 questions.
 - b. Type d'objectif (prévention, promotion) se compose de 5 questions.
- Le troisième axe : question se rapportant aux stratégies de résolution des conflits Interpersonnels, ce compose de 2 questions
- Le quatrième axe : ajustement au travail 4 questions.

4.6- Le traitement des données :

Pour réaliser cette objectif, nous avons notés toutes les interventions recueillies aux prés des enquêtes qui sont au nombre de (10). Ensuite, nous avons classé les données selon chaque thématique.

Pour finir nous avons utiliser la technique d'analyse de contenus qui est une technique de traitement des données la plus connue et la plus utilisée dans le traitement des contenus des discours et d'analyse des données qualitatives.

- **Résumé du chapitre :**

En guise de conclusion à ce chapitre, il est clairement que ce chapitre constitue la présentation de nos démarches et l'historique de l'organisation. ainsi le modèle d'analyse de notre recherche qui est basé sur le guide d'entretien.

- **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 et analyse des résultats de la recherche :

Avant de passer à la présentation et l'analyse des résultats des hypothèses de recherche, nous passerons en revue les diverses observations préliminaires que nous avons pu faire au cours du premier contact avec les enquêtés. Après cela, nous analyserons les résultats à la lumière des sous-questions qui ont structuré notre recherche. Enfin, nous dresserons le bilan final nous apportant la réponse à nos questions de recherche.

5.1.1-Présentation des données socioprofessionnels :

Nous débuterons cette partie en présentant globalement les données socioprofessionnelles de notre échantillon pour, par la suite, décrire les contenus de nos entretiens faits à la lumière des quatre dimensions à l'étude, soit le soutien au travail, l'habilitation psychologique et les pratiques de régulation. Quant à l'ajustement organisationnel considéré ici comme variable dépendante, elle sera analysée comme conséquence éventuelle des quatre dimensions suscitées.

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

Genre	Fréquence	Pourcentage
Homme	4	40%
Femme	6	60%
Total	10	100%

Les résultats de ce tableau prodiguent que 6 personne à la gente féminine, contrairement à l'homme de 4, 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. 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)	4	40%
(31-40)	3	30%
(41-50)	2	20%
50 et plus	1	10%
Total	10	100%

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 [20-30ans] qui représentée plus de fréquence, puis à un autre [31-40 ans] plus en moins, en troisième lieu on y trouve la tranche de [41-50ns] qui représentée la moitié de la première fréquence et en dernière lieu en trouve la tranche de plus de 50 ans la plus réduite.

Il est à signaler que l'âge dominant au sein de ce service et de cette entreprise est celui des jeunes [20-30 ans] et [31-40], ce que veut dire que l'entreprise de GENERAL EMBLAGE s'investit dans cette catégorie afin de les préparer pour prendre la relève.

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

Categories professionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	1	10%
Agent de maitrise	5	50%
Agent d'exécution	4	40%
Total	10	100%

Selon les résultats que comporte ce tableau on trouve que l'agent de maîtrise est plus dominé dans notre enquête, de 5 personnes et pour l'agent d'exécution, afin de pouvoir questionner le cadre dans ce service.

On explique la répartition de ces catégories par le fait que, la plupart des tâches sont complexes et nécessitent une maîtrise 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
École de formation professionnelle	3	30%
Universities	7	70%
Total	10	100%

En raison de l'existence des enquêtes ayant un niveau d'instruction qualifié de primaire on était contré 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 7 employé, suivi enfin en dernier lieu une fréquence de 3 pour les écoles de formation professionnel.

Cette domination du niveau universitaire s'explique par le fait que l'entreprise de GENERAL EMBALAGE 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 universitaires 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]	5	50%
[5-10 ans]	3	30%
[11- 16 ans]	1	10%
Plus de 16 ans	1	10%
Total	10	100%

Le tableau ci-dessous présente les résultats suivants, que l'expérience professionnelle est sur la fréquence de (Moins de 5 ans) qui explique les nouveaux recruteurs sont dominée, suivi de la catégorie de (5 ans à 10 ans) ces trois sont de la catégorie plus jeunes que les recruteurs de moins de 5 ans, en troisième lieu vient les détenteurs de l'ancienneté plus de 16 ans et de 11 à 16 un taux faible pour les [5-10 ans]

Le fort taux s'explique principalement par cette entreprise de GENERAL EMBLAGE qu'elle focalise sur la catégorie jeune et elle donne de l'importance afin de préparer et de prendre la relève.

Tableau (06) : les stratégie qui adopté par enquêtés pour résoudre leurs conflits interpersonnels au travail.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Stratégie douce	6	60%
Stratégie d'affrontement	4	40%
Total	10	100%

D'après le résultat de ce tableau il ressort la stratégie douce estimé de 6 personnes contrairement à la stratégie d'évitement un nombre moins réduit de et en dernier lieu on trouve une fréquence très faible qui est la stratégie d'affrontement. Ces données 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. Stratégie de résolution de conflit interpersonnel au travail contribue à l'amélioration de votre performance.

Tableau (07) : Relatif à la réponse aux questions .

Reponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	4	40%
Non	6	60%
Total	10	100%

D'après les résultats obtenus dans ce tableau, que la majorité des salariés qui constituent 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 ainsi, les résultats préliminaires de la pré-enquête confirment le fondement de notre présente problématique, il est maintenant possible de présenter les résultats et l'analyse des données recueillies à la lumière de la méthodologie adoptée et des hypothèses proposées en vue de répondre à notre question de départ.

5.1.2-Présentation des résultats des hypothèses de recherche :

5.1.2.1-Présentation des résultats de la première hypothèse :

Afin de vérifier la première hypothèse de notre étude, qui stipule que Les stratégies « douces et/ou de fuite » relatives à la résolution des conflits interpersonnels au travail sont en fonction de l'autorégulation des objectifs de prévention ». Nous nous sommes intéressés aux stratégies

de fuite qui nous guide à une résolution d'une autorégulation de prévention tel que supposé par la théorie de (**Higgins 1997,1998**). Par le biais des dix entrevues réalisées, nous avons fait ressortir un total de 10 entretiens.

Selon les 3 répondants ayant pris le côté prévisionnelle ils énoncent les indicateurs relatifs à l'absence de soutien au travail. Ils disent : « *je ne trouve pas une motivation suffisante pour donner plus d'effort supplémentaire dans la réalisation de mes tâches, j'ai un esprit critique, j'en ai pas une cadence de travailler* ». De son côté, un autre soulève l'absence de la motivation au travail et souligne ce qui suit : « *j'ai des raisons qui me sont personnel, je ne donne plus le meilleur de moi-même au travail* ».

En outre, les mêmes répondants confirment que la fuite aux décisions de résolutions des conflits interpersonnels au travail prend en considération leurs points de vue personnels relatifs aux objectifs de prévention et que ces mêmes décisions sont appliquées de manière incohérente.

Un répondant il n'était pas assez subjectif dit : « *que de nous jours avoir un poste de travail est un moyen de vivre, alors je me contente de travailler mes 8 heures par jours* ». Un autre abonde dans le même sens : *cette entreprise m'a suffisamment fait satisfait mes besoins, et le lieu de travail m'arrange par rapport à mon domicile* ».

Pour ce qui concerne cette partie les quatre enquêtés sur dix pensent que le fait de faire un travail convenable et dans un lieu respectueux vis-à-vis de leur RH il se contente de garder le poste de travail pour un seul objectif est d'être un simple salarié un souligne : « *cet environnement ne fais pas avancer les choses afin de se sentir confortable et motivant* ».

Il ressort des résultats à la question suivante : les stratégies de résolutions des conflits interpersonnels au travail dépendent elles de l'autorégulation des objectifs de prévention ? Que quatre enquêtés sur dix confirme que les stratégies douce relatives à la résolution des conflits au travail, suivi de six qui affirment le contraire. Autrement dit, les stratégies d'adoucissement qui aide à arranger les choses contraintes au travail.

Selon les réponses tirées par nos répondants : le manque de motivation au travail a consacré la plus grande fréquence de cette première hypothèse, en seconde position c'est pour des raisons personnels il ne donne plus d'effort au travail, il pense qu'a travailler juste à temps c'est la plus adéquat a fin d'évité toute sorte de conflit au travail. D'après les réponses entretenues la première hypothèse est confirmée.

5.1.3-Présentation des résultats de la deuxième hypothèse :

Dans le but de vérifier notre deuxième hypothèse qui suppose que « Les stratégies (D'affrontement ou de force) relatives à la résolution des conflits interpersonnels au travail sont en fonction de l'autorégulation des objectifs de promotion ». Pour ce qui concerne cette deuxième pratique de supervision de proximité soit la régulation en vue d'un affrontement lors

des problèmes qui sont à la base du conflit par la mise en œuvre d'autorégulations des objectifs promotionnel, les propos font ressortir ce qui suit : six Enquêtés dont deux affirment que la continuité et la stabilité au travail nous permet d'avancer et affronter les personnes sur les problèmes qui sont la base du conflit, ces deux affirment que la fuite laisse l'individu insatisfait.

Un des répondent dit : « *que la charge du travail n'a jamais était un obstacle pour la réalisation de mes taches* ». Un autre « *ça ne me dérange pas la réalisation des taches si elle estdes heures tardif, le confortement avec les autres réprime toutes nécessite de fournir des efforts à travailler des heurs supplémentaire*».

Un troisième répondant souligne : « je trouve une motivation dans le groupe qui me donne une bonne intention à travailler dur ».

Il ressort des résultats à la question suivante : les stratégies de résolution des conflits interpersonnels au travail dépendent-elle de l'autorégulation des objectifs de promotion ? Que la majorité soit 6 enquêtés sur 10 affirme que la perception positive qu'ils ont vis-à-vis de ces pratiques leurs donne réellement une motivation et une force d'amélioration dans le travail. Autrement dit, la présence de l'autorégulation des objectifs de promotion au travail soit : la présence d'objectifs claire, des responsabilités voyant, améliorer l'exécution du travail développe la mise en œuvre des stratégies d'affrontement au travail, et enfin, donner la possibilité de se développer et améliorer les capacités augmente les objectifs promotionnels. On trouve que la majorité des réponses sont focalisé sur la satisfaction au travail, qui est expliqué par la majorité des employés que se fuir aux contraintes et aux exigences c'est d'être une personne moins impliqué dans le travail et moins aise, qui explique que l'employé ne peux pas s'exprimer ou s'imposer au travail. Suite à la seconde partie des réponses de cette hypothèse on trouve fournir des efforts supplémentaires et aussi travailler plus que les heures indiqués sont un moyen d'exprimer l'affrontement et la concurrence dans les groupes de travail. Aussi pour moins répéter comme réponses c'est d'avoir les bonnes intentions au travail comme on a quelque réponse (assurer l'avenir par un travail finis). Pour en finir on a pu conclure d'après ces résultats que la deuxième hypothèse est confirmée.

5.1.4-Présentation des résultats de la troisième hypothèse :

Afin de vérifier la troisième hypothèse de notre étude qui suppose que « L'ajustement psychologique des employés au travail est en fonction de l'autorégulation des objectifs de prévention ». Nous nous sommes intéressés dans cette hypothèse à savoir si l'ajustement au travail dépend de l'autorégulation des objectifs de prévention, selon la théorie de (**Higgins, 2001**).

Les résultats relatifs aux avis des enquêtés vis-à-vis du rôle de l'autorégulation des objectifs quant à leur ajustement au travail sont très significatifs. Car la majorité des membres de l'échantillon ont la même réaction à l'égard du coté psychologique cet aspect nous a été présenter, selon les quatre enquêtés que l'ajustement psychologique des employés a étai influencé selon l'autorégulation des objectifs de prévention, soit six enquêtés contre quatre répondants qui disent le contraire ; « que l'autorégulation des objectifs de promotion influence sur l'ajustement des employés au travail » un enquêté dit à cet effet :

« Je me sens très satisfait de mes résultats au travail et cette entreprise me permet d'avancer et je continuerai ainsi » ou stratégies en vue d'un meilleur ajustement aux exigences et contraintes du travail. En ce sens, la difficulté d'ajustement au travail selon les résultats de cette étude est due essentiellement aux modèles d'autorégulation et ses objectifs plus précisément c'est la façon d'agir face aux conflits quel soit personnels ou interpersonnels au travail qui nous guide sur la voie de reconnaître les objectifs de chacun quel soit d'affrontement ou de fuite. (Higgins, 2001)

C'est ainsi que les résultats de cette présente étude nous montrent que les répondants affirment que la méthode de résoudre toutes conflits au travail ou de l'affronter est un moyen de s'autoréguler en utilisant une stratégie qui convient, tels que travailler juste pour occuper un poste de travail, ou prendre les tâches des autres sans aucun gêne, se comparer aux autres est une motivation afin d'atteindre ses objectifs. Disant que tout effet positif au travail nous mène vers un évitement des contraintes. Ce qui concerne dans tous ces ajustements, quel que soit psychologique ou organisationnelle toute employés à une observation typiquement personnelle, ajoutant que des questions sont posées afin de faire un très sur les objectifs d'autorégulation.

Pour pallier à ces difficultés, la majorité des répondants proposent l'idée que d'appliquer une certaine méthode est de montrer les oppositions au travail, tels que chercher à promouvoir, chercher une rentabilité personnel et professionnelle, ou bien s'auto évaluer à fin d'évité toute critique du supérieur pour but de se montrer la responsabilité de la gérance.

Quant à la pratique des conflits, les résultats font ressortir que six répondants sur dix affirment que la perception positif qu'ils ont vis-à-vis cette pratique entrave leurs ajustement aux contraintes et exigences du travail, « promotion, transferts, etc. », suivi de deux enquêtés admettant un point de vue, que gérer les conflits à travers les stratégies douce est un moyen d'avancer, ils proposent de revoir les intérêts personnels et du groupe, afin de travailler dans la simplicité et sans complications. En outre, de prévoir des adaptations du poste de travail, des outils et le matériel pour permettre au travailleur d'accomplir sa tâche au mieux. Les décisions concernant ces adaptations devraient être prises selon les données acquissent, pour un meilleur ajustement au travail doivent répondre aux critères suivants : ils doivent être efficaces et rencontrer les besoins individuels du travailleur ; ils permettent au travailleur d'avoir accès aux services de l'entreprise de façon égale ils rendent la personne plus autonome et impliqué au travail ,comme aussi elle

Permet de s'impliquer psychologiquement sans aucune contrainte pour cerner tout déroulement efficace au travail.

Enfin, les résultats relatifs à la pratique de soutien au travail montrent qu'une partie considérable de l'échantillon soit trois enquêtés sur dix affirment que les efforts à fournir dans le travail est une obligation par conscience n'est non pas par intérêt de promouvoir ou de se montrer face aux autres. Tels (travailler plusieurs heures, aider les autres à finir leurs tâches, ne pas demander un avis sur l'accomplissement du travail).

Pour pallier à cette situation les enquêtés manifestant qu'atteindre leur objectif d'une manière douce ou de fuite ne s'agit pas seulement pour grader l'échelle ou rabaisser un collègue mais c'est une façon de voir les choses dans le milieu du travail, être fonceur ou critiquer les autres ou bien se sentir supérieur est une ligne qui garde la limite entre l'objectif d'être au poste et de quoi faire pour atteindre une situation meilleure. Il reste tout de même important à signaler que les personnes en situation de préventions, que gagner les deux parties collègue et supérieur est un moyen de préserver un maximum d'effort pour continuer dans la situation équilibrée, qui veut dire garder un seul poste et acquérir de l'expérience pour ces derniers son but est de faire la même tâche même horaires et plus particulièrement la facilité de maîtrise sans se bloquer ou demander de l'aide. Vue les réponses reçus sur notre guide d'entretien, la majorité qui est sur le côté de prévention : on a pu tirer quelques indicateurs.

Plus réitéré dans leurs réponses est l'évitement de fréquentation par intérêt interpersonnels, sinon d'après notre analyse on voit que toute personnes est présente au travail c'est pour promouvoir et grimper une échelle. Chercher meilleur de soi et donner meilleur de lui-même afin d'être un futur nouveau employeur, en second lieux avoir des bonnes relations tels sur ou collègue, travailler dur et avec les moyens de bord pour but de revivre une nouvelle carrière de travail, crée une nouvelle énergie au travail. Cette finalité pour cette troisième hypothèse est confirmée.

5.1.5-présentation des résultats de la quatrième hypothèse :

Afin de vérifier la troisième hypothèse de notre étude qui suppose que (L'ajustement des employés au exigence du poste de travail est en fonction de l'autorégulation des objectifs de promotion). Nous nous sommes intéressés dans cette hypothèse à savoir si l'ajustement au travail dépend de l'autorégulation des objectifs de promotion, selon la théorie de (**Higgins, 2001**).

Ce qui l'énonce de notre hypothèse précisément le bien être, sept répondant pour la question ont trouvé que le bien être est de prévoir et de préserver toute outils de travail en gardant les heurs et les conditions favorable de bien vouloir travailler beaucoup, à l'autre réponses de ces répondants le travail est moins

stressant quand y'a toute disposition et tout est en contact avec les autres. Pour les trois autres disent que : « le bien-être au travail est juste sur le plan de trouvée le poste agréable et conforme selon nos compétences et il réserve toute matériel et logistique ainsi, la communication interne nous aide à améliorer et s'améliorer et avancer dans notre travail. Concernant le stress n'est qu'une période, propos de la fixation des objectifs de fin d'année ou les buts à atteindre pour chaque projet. A ces trois confirme que les conditions sont à la mise en œuvre et en disposition pour chacun deux, ils ne trouvent pas de difficulté pour en passer à travailler mieux. Au final l'hypothèse est affirmée, les conditions de travail est en fonction des objectifs de prévention.

Après avoir arrivé à l'hypothèse perspective, a cette dernière hypothèse on trouve que le facteur le plus stimulant à cette finalité est l'adéquation de poste de travail aux tâches exécuté, ce que la majorité ont déjà confirmé auparavant le bien être suffit d'avoir tous les outils et le climat favorable au travail. Suite à la deuxième perspective dans la même hypothèse que le stress n'est qu'un second facteur qui se manifeste de temps à autres, par exemple lors de relevé des fins du mois et fin d'année, comme les inventaires, les résultats à atteindre vis avis de la production. Pour le degré le moins affaiblie, c'est tout dispositif de sécurité et de protection afin de préserver une bonne condition. Cela est un ensemble d'éléments qui arrivent moins souvent dans cette entreprise tels que les facteurs parasité (bruit, chaleur, gestion des ressources) ceux-ci est un passage à temps qui peut toucher toute entreprise au fils du temps, mais d'après nos résultat obtenu deux ou trois personnes réclame sur les conditions qui sont classé au deuxième degré, qui peuvent être facultatif veux dire ne touche pas vraiment les salariés.

Pour en finir la conclusion tirée à ce que l'hypothèse stipule on a juste à confirmer que les conditions ainsi le bien-être au travail n'influence pas les employés de GÉNÉRALE EMBLAGE.

5.2-Discussion des résultats de l'étude :

Cette partie permet d'interpréter les données recueillies à la lumière du cadre théorique adopté dans le but de répondre à la question de départ suivante : les stratégies interpersonnelles au travail dépendent-elles des types d'objectifs autorégulés ? Et contribuent-elles à l'ajustement des employés 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 qui suppose l'existence d'une différence dans les degrés des stratégies de résolution des conflits interpersonnels chez les salariés de GÉNÉRALE EMBLAGE. Selon leurs niveaux d'instruction (bas, élevé), les résultats obtenus, montrent que l'autorégulation est adaptée aux les salariés représente 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 de 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 motivation diminuée se penchent vers la stratégie de fuite 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 de motivation est 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 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 GENERAL EMBLAGE selon leurs niveaux d'objectifs personnels. 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 personnel, 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 entourages. 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 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 sont bas.

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

Par contre, ce qui possède les objectifs ou attitudes de prévention de par 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.

Conclusion :

Pour terminer, rappelons que le point de départ de cette recherche qualitative s'inscrit de nos préoccupations en lien avec les difficultés que rencontrent les différentes organisations dans l'ajustement permanent de leurs employés aux objectifs personnels et interpersonnelles afin de faire face aux divers conflits au travail.

L'objectif principal de cette recherche est de cerner les objectifs de l'autorégulation quel soit personnels ou interpersonnelles à fin d'éviter ou bien faire face aux différents points de conflits, qui se font les employés à l'égard des rôles relatifs à la fonction du management de proximité soit les rôles de leadership " soutien, régulation et habilitation psychologique. Et par conséquent leur ajustement aux contraintes et exigences du travail que les stratégies utilisent afin d'éviter toute effet négatives des enquêtés liées aux différentes dimensions de la fonction supervision de proximité soit: le soutien, la régulation et l'habilitation psychologique sont ressortis comme facteurs afin d'éviter de se créer un conflits entre collègue ou face au R.H ou bien faible niveau d'ajustement des employés en situation de conflit aux différentes contraintes du travail.

En d'autres mots, la perception négative des deux dimensions suscitées a fait que la majorité des répondants ont eu des difficultés à mettre en œuvre leurs stratégies ou régulations personnelles et/ou collectives en vue de s'adapter en permanence aux contraintes du travail sur les aspects du travail à améliorer) sont les deux premiers leviers les plus importants, sur lesquels les managers d'entreprises pourraient actionner leurs efforts en vue de renforcer l'ajustement des employés en situation de handicap au travail.

Ils ont aussi noté la nécessité d'améliorer les pratiques de soutien au travail soit .Pratiques qui leurs permettraient selon eux, d'améliorer leur bien-être au travail, d'entretenir leur niveau de satisfaction, et enfin, de leur permettre de dépasser leurs difficultés relationnelles dans le contexte professionnel. Ainsi, pour ces derniers qui perçoivent positivement l'habilitation psychologique de leurs superviseurs immédiats, une forte régulation au travail et un important soutien de la part de leurs responsables directs, ils sont plus ajustés aux contraintes et exigences du travail.

En fonction des besoins de l'employé en situation de handicap visible ou invisible, les responsables de première ligne doivent permettre de par leur leadership à ces personnes de mettre en œuvre leurs régulations individuelles et ou collectives en vue de s'ajuster d'une façon permanente au travail.

Cet ajustement pourrait se faire selon les résultats de cette étude, par l'introduction des réaménagements raisonnables qui peuvent être matériels, immatériels et/ou organisationnels.

CONCLUSION

En résumé, plusieurs solutions pourraient être facilement trouvées pour faciliter l'ajustement dans les organisations, mais elles peuvent se heurter à des limites organisationnelles.

Elles doivent donc être pensées avec beaucoup d'attention pour que toutes les parties prenantes puissent y trouver leur compte.

Elle reste néanmoins, une contribution précieuse à l'examen des différents aspects de la fonction des ajustements dans nos entreprises et ses conséquences sur l'implication des employés en situation de mettre à l'écart les conflits et contraintes du travail.

Aussi, elle ouvre de nouvelles pistes de recherches sur cette fonction dans les organisations notamment, le développement des pratiques d'habilitation psychologique, de régulation et de soutien au travail pour pallier aux difficultés d'ajustement de nos employés à fin de tenir et définir leur but dans l'entreprise à fin que chacun sera mieux et encore plus qu'il était. Qui veut dire chaque fois ou un membre essaie de grader et de bannir toute conflit avec une simplicité et intelligemment que les deux cotés feront un milieu de travail aimable et créatif.

Liste bibliographique

1. SCHERMERHORN Jr, John R HUNT, James G, (2010), Organizational Behavior OSBORN, Richard N. ET Billy.
2. Comportement humain et organisation. Saint-Laurent : Éditions ERPI.
3. Marsan, C. (2010). Gérer et surmonter les conflits. Paris : Dunod.
4. Arcand, M. (2007). La gestion du changement. Montréal : Éditions Nouvelles.
5. Élie, P.C. (2007). Dynamiser l'organisation avec la démarche appréciative
6. Montréal : Transcontinental.
7. École doctorale sciences humaines et sociales perspectives européennes ED510. Lise C. FA2310
8. COMPERE BERNARD, (2002) Régulation des conflits du travail, Ed. D'organisation, Paris.
9. CROZIER M. et FRIEDBERG E, (1977), L'Acteur et le Système : Les contraintes de l'action collective, Le Seuil, Paris.
10. DALAN SHIMON L. et les autres, (2002) Psychologie de travail organisationnel, 2ème édition, Gaétan Morin, Canada.
11. RAYMOND Quivy, (1995) manuel de recherche en sciences sociales, 5ème édition, Dunod.
12. Haute école pédagogique valaine, les instruments d'évaluation des outils, pour favoriser le développement des stratégies d'autorégulation.
13. Laurie Letalle, (2017) Hale open science, autorégulation et hétérorégulation en situation d'apprentissage d'itinéraire chez les adolescents et les jeunes adultes représentent une déficience intellectuelle.
14. JONATACH. Mary, (2000). théorie des organisations, édition de BOECK, université, PARIS.
15. SHIMON DALAN, (2002) comportement organisationnel, 2ème édition Gaétan Morin, CANADA.
16. Document de référence, (2013) la gestion des conflits optimaux santé globale.

Liste des tableaux

Numéro	Titre du Tableau	page
01	Taxonomie et caractéristiques principales des motivations en fonction de leur degré.	24
02	Niveaux de développement des compétences d'autorégulation.	33
03	Classification des stratégies d'apprentissage.	33
04	Cinq stratégies de régulation de la motivation.	36
05	Evolution Des Effectifs	61
06	Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle	61
07	La répartition de l'échantillon selon genre	64
08	La distribution de l'échantillon selon l'âge	65
09	La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle	65
10	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	66
11	La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.	67
12	Relatif à la stratégie qui adopte chaque salarié pour résoudre les conflits interpersonnels au travail.	68
13	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	68

Résumé :

En résumé, plusieurs solutions pourraient être facilement trouvées pour faciliter l'ajustement dans les organisations, mais elles peuvent se heurter à des limites organisationnelles. Elles doivent donc être pensées avec beaucoup d'attention pour que toutes les parties prenantes puissent y trouver leur compte. En créant des équipes de travail au sein de l'entreprise, afin de mener un dialogue ouvert et inclusif, l'employeur permettrait de trouver la meilleure solution pour tous, toutes les solutions ne sont pas accessibles à tout le monde. Parfois, une approche au cas par cas devrait même être envisagée, pour être plus en accord avec la réalité de la diversité de la personnalité.

Elle reste néanmoins, une contribution précieuse à l'examen des différents aspects de la fonction des ajustements dans nos entreprises et ses conséquences sur l'implication des employés en situation de mettre à l'écart les conflits et contraintes du travail. Aussi, elle ouvre de nouvelles pistes de recherches sur cette fonction dans les organisations notamment, le développement des pratiques d'habilitation psychologique, de régulation et de soutien au travail pour pallier aux difficultés d'ajustement de nos employés à fin de tenir et définir leur but dans l'entreprise à fin que chacun sera mieux et encore plus qu'il était. Qui veut dire chaque fois ou un membre essaie de grader et de bannir toute conflit avec une simplicité et intelligemment que les deux cotés feront un milieu de travail aimable et créatif.

ABSTRACT :

In summary, several solutions could be easily found to facilitate adjustment in organizations, but they may come up against organizational limits. They must therefore be thought out with great care so that all stakeholders can benefit from them. By creating work teams within the company, in order to conduct an open and inclusive dialogue, the employer would make it possible to find the best solution for everyone, not all solutions are accessible to everyone. Sometimes a case-by-case approach should even be considered, to be more in tune with the reality of personality diversity.

We end this study by pointing out that this present work is not without limits. The bias that seems to us the most important, and that the choice to opt for a qualitative research method naturally makes it more difficult to generalize the results. This is why the need to multiply case studies on the subject would make it possible to test the possible replication of the results of this work.

It nevertheless remains a valuable contribution to the examination of the various aspects of the function of adjustments in our companies and its consequences on the involvement of employees in a situation of putting aside conflicts and constraints at work. It also opens new avenues of research on this function in organizations, in particular the development of practices of psychological empowerment, regulation and support at work to overcome the difficulties of adjustment of our employees in order to maintain and define their goal in the company to end that everyone will be better and even more than he was. Which means whenever a member tries to level and banish all conflict with simplicity and intelligence that both sides will make for a friendly and creative workplace.