



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin d'étude

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion**

Option : Gestion des ressources humaines

Thème

**La gestion des conflits et du stress en organisations
et leurs impacts sur la motivation au travail**

Cas C.H.U Tizi-Ouzou

Réalisé par :
NANECHÉ ABDENOUR
BOUAZIZ DJAMEL

Encadré par
Mme. FERNANE DJAMILA

Devant les membres jury

Président : Mr. MALEK NADIR

Examineur : Mr. KEHRI SAMIR

Promotion 2023/2024

Remerciements

*Au début nos remerciements vont en particulier à **Dieu** le tout puissant, qui nous adonner la force et le courage pour poursuivre nos études.*

Avant de débiter ce modeste travail, il nous est particulièrement agréable d'exprimer gratitude et nos remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

*On tient à exprimer toute notre reconnaissance et notre gratitude à notre encadreur de recherche **Madame Fernane** d'avoir accepté de diriger ce travail, sans ses orientations et ses précieux conseils, ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.*

*On tient à exprimer nous sincères gratitudes aux membres jury Président **Mr. Malek Nadir** et à l'Examineur **Mr. Kehri Samir** pour leur soutien et leurs conseils précieux tout au long de l'élaboration de ce mémoire. Leurs contributions ont été inestimables et ont grandement enrichi notre travail de recherche.*

Nous remercions le directeur du service R.H de C.H.U DE TIZI-OUZOU de nous avoir accueillis, ainsi toutes les personnes travaillant au sein de C.H.U

*Un grand merci à l'**Association Scientifique Trait d'Union**, Pour son soutien précieux dans notre parcours d'études. Vos conseils éclairés et votre engagement sans faille, Ont illuminé notre chemin, comme une étoile.*

Grâce à vous, nous avons grandi, appris et partagé, Dans le monde du savoir, vous nous avez guidés. Votre générosité et votre passion infinie, Ont été pour nous une véritable boussole dans la vie.

*À l'**Association Trait d'Union**, notre reconnaissance est sincère, Pour tout ce que vous avez fait, pour nous, pour l'univers entier*

Nous adressons nos sincères remerciements aux professeurs, intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé nos réflexions jusqu'à l'obtention du diplôme.

Nos remerciements et notre profonde connaissance vont à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

En premier lieu de je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir donné la volonté, la santé et le courage pour réaliser ce modeste travail.

Je dédie ce modeste travail :

A ma très chère mère, Merci pour tout.

A mon cher père,

A mes chères sœurs et frères

Mes chers parents, mon signe de fierté et d'honneur, ce travail est le vôtre, j'espère vous trouverez ici toute mon affection et ma profonde gratitude pour toute ces années de sacrifice pour moi.

Nul mot ne parviendra jamais à exprimer l'amour que je vous porte.

Votre amour, patience, encouragement et vos prières ont été pour moi le gage de la réussite. J'espère que ce travail soit à vos yeux le fruit de vos efforts et un témoignage de ma profonde affection.

A toute ma famille

A mes amis qui nous ont tellement aidés de loin et de près.

*A mon binôme «**ABDENOUR**» qui a partager avec moi les moments difficiles de ce travail.*

Et à ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Merci à vous tous.

DJAMEL

Dédicaces

En premier lieu de je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir donné la volonté, la santé et le courage pour réaliser ce modeste travail.

Je dédie ce modeste travail :

A ma très chère mère,

Ma chère mère, mon signe de fierté et d'honneur, ce travail est le vôtre, j'espère vous trouverez ici toute mon affection et ma profonde gratitude pour toute ces années de sacrifice pour moi.

Merci pour tout.

A l'association scientifique trait d'union

A mes amis qui nous ont tellement aidés de loin et de près.

A mon binôme «DJAMEL» qui a partager avec moi les moments difficiles de ce travail.

Et à ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Merci à vous tous.

ABDENOUR

Liste des abréviations :

C.H.U	Centre hospitalier Universitaire
P D G	Président Direction Générales
S S U	Secteur Sanitaire Universitaire
R H	Ressources Humains

Liste des figures :

Figures N°1 : Les causes des conflits	12
Figures N°2 : Le modèle « exigences-contrôles ». D'après Karasek (1979).....	27
Figures N°3 : Organigrammes de C.H.U.....	47
Figures N°4 : Les causes des conflits au C.H.U.....	49
Figures N°5 : Façons de résolution des conflits au C.H.U.....	50
Figures N°6 : Témoignage d'un conflit au C.H.U.....	51
Figures N°7 : Types de conflits Au C.H.U.....	52
Figures N°8 : Stresseur est-il déclencheur d'un conflit au C.H.U.....	52
Figures N°9 : Mauvaise répartition des tâches au travail peut être source d'un conflit au C.H.U.....	53
Figures N°10 : Manques de communication et de la reconnaissance peut déclencher un conflit au C.H.U	54
Figures N°11 : Meilleure façon d'anticiper un conflit au C.H.U.....	55
Figures N°12 : Efficacité des procédures de résolution des conflits au C.H.U.....	56
Figures N°13 : L'impact des conflits sur la motivation au C.H.U.....	57
Figures N°14 : L'influence des conflits sur la satisfaction au C.H.U.....	58
Figures N°15 : Les aspects les plus affectés par des conflits au C.H.U	58
Figures N°16 : Les moyennes d'amélioration la gestion des conflits au C.H.U	59

Liste des tableaux :

Tableau N°1 : Nombres de services, unité, Equipment et personnelles au C.H.U.....	45
Tableau N°2 : les causes des conflits au C.H.U.....	48
Tableau N°3 : Façons de résolutions des conflits au C.H.U	49
Tableau N°4 : Témoignage d'un conflit au C.H.U.....	50
Tableau N°5 : Types de conflits Au C.H.U.....	51
Tableau N°6 : Manques de communication et de la reconnaissance peut déclencher un conflit au C.H.U.....	53
Tableau N°7 : Meilleur façon d'anticiper un conflit au C.H.U.....	54
Tableau N°8 : Efficacité des procédures de résolution des conflits au C.H.U.....	55
Tableau N°9 : L'impact des conflits sur la motivation au C.H.U.....	56
Tableau N°10 : L'influence des conflits sur la satisfaction au C.H.U.....	57
Tableau N°11 : Les aspects les plus affecté par des conflits au C.H.U	58
Tableau N° 12 : Les moyennes d'amélioration la gestion des conflits au C.H.U	59
Tableau N°13 : la réponse au questionnaire de Karasek au C.H.U.....	59
Tableau N°14 : Résultat des risques de stress sur une échelle de 0 à 3	61
Tableau N° 15 : Indicateurs organisationnel de C.H.U dans la période de 2019-2022.....	62
Tableau N° 16 : Teste de fiabilité de KMO, sur le stress de la personnalité au travail	63

Sommaires :

Introduction générale.....	01
Chapitre I : le stress source de conflits.....	04
Section 1 : Définitions et formes des conflits en entreprises.....	05
Section 2 : Les implications des conflits sur les individus en entreprises.....	14
Section 3 : les facteurs aggravant des conflits.....	17
Chapitre 2 : stress et motivation au travail.....	21
Section 1 : Définitions et types de stress au travail.....	22
Section 2 : Les implications du stress sur la motivation au travail.....	28
Section 3 : Les stratégies de gestion du stress, conflits et motivation.....	33
Chapitre 3 : Étude de cas pratique de la recherche.....	42
Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil.....	43
Section 2 : Enquête et analyses sur le terrain de C.H.U.....	48
Section 3 : Résultat d'enquêtes et analyses	64
Conclusion générales.....	67
Bibliographes.....	69
Annexe.....	71



*Introduction
générale*

Introduction générale :

Dans le monde complexe et compétitif des affaires, la gestion des ressources humaines demeure un pilier essentiel de toute entreprise prospère. Au cœur de cette discipline se trouve la compréhension des dynamiques humaines, notamment en ce qui concerne les conflits au sein de l'entreprise et leur impact sur la motivation des employés. Ces conflits, souvent inévitables dans un environnement où des individus aux personnalités, aux objectifs et aux valeurs variés coexistent, peuvent soit stimuler la créativité et la croissance, soit miner la productivité et le bien-être organisationnel.

Le conflit est une opposition entre deux ou plusieurs personnes qui se heurtent à des idées ou à des opinions divergentes et où les attentes des uns sont souvent en opposition avec les attentes des autres. (Alan, 26 février 2024)

Le conflit en entreprise est le résultat d'un problème qui, mal traité, entraîne une suite d'événements débouchant sur un conflit. Ce n'est donc pas un dysfonctionnement en soi, mais bien le résultat d'un mauvais traitement. Les étapes menant à l'apparition d'un conflit peuvent être définies de la manière suivante :

- Un problème apparaît, souvent simple ;
- La résolution du problème est impossible car l'une des deux parties ne comprend pas ce que l'autre souhaite ; Cela mène à une situation de désaccord ;
- La relation devient alors conflictuelle car les deux parties ne parviennent pas à trouver un accord pour la mise en œuvre de la résolution du problème

Dans le tumulte des conflits qui peuvent éclater au sein d'une entreprise, la motivation au travail émerge comme un pilier essentiel, à la fois fragile et résilient. Les individus, animés par des aspirations personnelles et professionnelles, puisent leur élan dans cette force intérieure qui les pousse à dépasser les obstacles et à atteindre leurs objectifs. Cependant, lorsque les tensions surgissent et que les intérêts divergent, la motivation peut être mise à l'épreuve, oscillant entre une impulsion renforcée pour surmonter les difficultés et une érosion progressive due aux désaccords persistants. Ainsi, la compréhension de la dynamique entre les conflits et la motivation au travail s'avère cruciale pour cultiver un environnement organisationnel propice à la croissance et à la réussite collective.

La motivation c'est un processus interne qui incite un individu à agir de manière spécifique et persistante pour atteindre un objectif ou satisfaire un besoin. Elle peut être influencée par des facteurs intrinsèques tels que les intérêts personnels, les valeurs et les besoins, ainsi que par des facteurs extrinsèques tels que les récompenses financières, la reconnaissance sociale et les opportunités de développement professionnel. (Vargel, 2/9/2022)

L'importance de la motivation au travail est indéniable, car elle constitue le moteur qui alimente la performance individuelle et collective. Une force intérieure qui stimule l'engagement, la créativité et la persévérance, la motivation est l'élément clé qui transforme les simples tâches en réalisations significatives. Elle incite les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes, à rechercher l'excellence et à dépasser les attentes. Une équipe motivée est une équipe dynamique, capable d'atteindre des objectifs ambitieux et de surmonter les obstacles avec détermination. En favorisant un environnement de travail propice à l'épanouissement de la motivation, les entreprises peuvent cultiver une culture de réussite et de satisfaction, où les employés se sentent valorisés et investis dans leur contribution. Ainsi, l'attention portée à la motivation au travail est non seulement

bénéfique pour les individus, mais aussi pour l'ensemble de l'organisation, en favorisant la productivité, la rétention des talents et la croissance à long terme. Au seuil de cette recherche, nous nous confrontons à la question fondamentale.

Le stress et les conflits au travail peuvent rapidement saper la motivation des employés, créant un environnement peu propice à l'épanouissement professionnel. Lorsque les tensions surgissent et que les relations se tendent, le climat de travail devient chargé d'émotions négatives, compromettant ainsi le moral et la motivation des équipes. Les conflits interpersonnels peuvent entraîner un sentiment de malaise et de méfiance, détournant l'attention des objectifs professionnels et minant la confiance envers les collègues et les supérieurs. De même, le stress lié à des charges de travail excessives, des délais serrés ou des attentes irréalistes peut entraîner un épuisement physique et émotionnel, réduisant ainsi la capacité des employés à se sentir investis et engagés dans leur travail. Lorsque le stress et les conflits deviennent omniprésents, la motivation des employés peut rapidement s'effondrer, laissant place à la frustration, au désengagement et à une baisse de la performance. Ainsi, la gestion efficace du stress et la résolution proactive des conflits sont essentielles pour maintenir un environnement de travail positif et favoriser la motivation des employés (Radigués, 2014)

Le stress est une information émise par le cerveau pour nous prévenir que nous vivons une situation qui nous dépasse, qui nous met dans l'inconfort et où nous insécurise. Ce symptôme, bien que peu agréable, existe depuis toujours et est très utile. Il provient de la partie de notre cerveau la plus primitive : le cerveau reptilien.

Les cas de stress dans l'entreprise sont parfois niés ou attribués uniquement à la fragilité ou à l'inadaptation au poste de certains salariés. Face à des manifestations ou des plaintes de stress, il est pourtant primordial de rechercher les liens possibles avec le contexte professionnel. La surcharge de travail, des objectifs insuffisamment définis, des relations difficiles avec la hiérarchie ou les collègues, un manque d'autonomie peuvent être en cause. Si des facteurs de stress liés au travail sont mis en évidence, des mesures de prévention adaptées permettront en priorité de les supprimer ou, au moins, de les réduire. **Quelles sont les implications du stress sur la motivation au travail ?**

Plus précisément, il faut examiner l'impact des conflits sur la motivation au travail, à savoir :

-quelles sont les sources des conflits au travail ?

-comment le stress peut impacter sur la motivation au travail ?

Hypothèses de recherches : Les établissements de santé représentent des environnements complexes où une multitude d'acteurs interagissent quotidiennement pour fournir des soins de qualité aux patients. Au cœur de ces interactions, les conflits émergent parfois, résultant de divergences d'opinions, de priorités ou de ressources limitées.

- les conflits et le stress peuvent impacter négativement sur la motivation au travail.
- le stress peut être un facteur des conflits au travail.

Méthodologie de recherches :

Pour mieux cerner les différents aspects de notre problématique, nous avons organisé le travail en deux (2) parties : Le cadre théorique d'étude, Et le cadre pratique d'étude.

La première partie cadre théorique :

On trouve un cadre méthodologique qui est le premier chapitre on va aborder des généralités des conflits pour expliquer ses différentes formes et ses différentes causes, les types des conflits au travail, ainsi que les implications des conflits sur les individus en entreprises et les facteurs aggravants des conflits en entreprises.

En 2ème chapitre on va mettre l'accent sur la deuxième variable de notre thématique qui porte sur le stress et la motivation au travail, ainsi on va s'intéresser au stress et comment il se manifeste au travail de manière générale, ses implication sur la motivation au, aussi on abordant des stratégies de gestion de stress, conflits et de la motivation.

La deuxième partie c'est le cas pratique :

Troisième et dernier chapitre il se compose de trois sections. Dans la première section on va présenter le (C.H.U) TIZI OUZOU. Ensuite, dans la deuxième section, on va faire une enquête et une analyse au niveau du (C.H.U). Au final, dans la troisième section on va aborder les résultats de notre enquête et analyse.

CHAPITRE I :

Le stress source des conflits

Introduction

Les conflits en entreprise sont une source significative de stress pour les individus à tous les niveaux de l'organisation. Les employés peuvent se sentir submergés par les tensions interpersonnelles et les désaccords constants, ce qui peut compromettre leur bien-être émotionnel et leur motivation au travail. De même, les employeurs ressentent souvent le poids du stress lorsque les conflits persistent, car cela peut entraîner une baisse de la productivité, des coûts supplémentaires liés à la résolution des conflits et une détérioration du climat organisationnel. La gestion efficace des conflits devient donc une priorité pour préserver la santé mentale des employés et maintenir un environnement de travail harmonieux.

Pour débiter notre partie théorique nous commencerons tout d'abord par un premier chapitre qui porte sur les conflits, connu pour être l'un des facteurs du déclenchement du stress professionnel, Nous allons présenter sur la première section : les définitions, formes et causes des conflits en entreprises., puis nous allons étudier dans la deuxième section : l'impact des conflits sur les individus en entreprise, premièrement nous allons étudier les implications des conflits sur le stress, anxiété. Deuxièmement, les implications des conflits sur la motivation et la productivité . En fin les implications des conflits sur le climat sociale et les relations interpersonnelles. Dans la troisième Section nous allons traiter les facteurs aggravant des conflits en entreprises. Premièrement les facteurs aggravant des conflits liés à La personnalité des individus, Deuxièmement les facteurs aggravant des conflits liés aux styles de management inadéquat. Troisièmement les facteurs aggravant des conflits liés à la communication.

Section 1) Définition et formes des conflits en entreprise :

Les conflits sont des phénomènes omniprésents dans le monde des affaires. Que ce soit entre collègues, au sein d'une équipe de travail, ou entre différentes parties prenantes au sein d'une entreprise, la gestion des conflits est une compétence cruciale pour assurer un fonctionnement harmonieux et productif. Dans cette section, Tout d'abord, nous définirons ce qu'est un conflit, Ensuite, nous examinerons les différentes formes que les conflits peuvent prendre au sein des entreprises, Enfin nous explorent les sources et les causes des conflits des désaccords liée aux individus et aux groupes plus complexes. Comprendre ces aspects est essentiel pour développer des stratégies efficaces de résolution de conflits et promouvoir un climat de travail sain et productif.

1-1) Définition des conflits :

Plusieurs définitions sont données pour la notion de conflits. De nos lecteurs nous retournons principalement les suivantes :

«Le conflit se définit comme la rencontre d'éléments, de sentiments contraires qui s'opposent ». (Michel, 2014)

« Le conflit c'est l'interaction entre des personnes interdépendantes qui perçoivent leur objectifs respectifs comme étant incompatibles et qu'ils perçoivent également de l'interférence de la part des autres membres dans l'atteinte de ces objectifs. (FOLGER, 1984)

Un conflit c'est une opposition d'intérêts entre deux ou plusieurs

Parties dont la solution peut être recherchée soit par des mesures de violence, soit par des Négociations, soit par l'appel à une tierce personne

1-2) Les différentes formes des conflits :

Comme nous l'avons vu, les conflits peuvent générer des comportements nuisibles non seulement à la communication mais plus globalement à l'ambiance générale de travail et ont des conséquences en matière de coopération, voire de performance individuelle et collective. Des facteurs de dysfonctionnement intrinsèques à toute organisation peuvent conduire à des tensions dont les conséquences sont susceptibles d'aboutir à des comportements individuels générant le conflit. Mais, au-delà, de nombreux facteurs structurels sont des accélérateurs qui facilitent l'émergence des différents types de conflits

1-2-1) Le conflit intrapersonnel :

Correspond chez l'individu soit à des conflits cognitifs soit à des Conflits d'objectifs.

Un conflit intrapersonnel se produit lorsqu'il existe une incompatibilité ou une incohérence entre les éléments cognitifs d'un individu, ce qui implique qu'un nouvel élément cognitif est en désaccord avec une explication ou une attente antérieure. Ainsi, les conflits intrapersonnels reflètent un défi pour les bases de prédiction et de contrôle d'une personne, ce qui entraîne une plus grande incertitude. Un individu est dans un conflit intrapersonnel s'il a des difficultés à prendre une décision en raison de l'incertitude ou s'il est poussé ou tiré dans des directions opposées, ce qui signifie que les alternatives sont à la fois attrayantes et peu attrayantes.

Chaque membre de l'organisation doit relever le défi de faire face à ce type de conflit presque quotidiennement. La théorie des champs de Kurt Lewin (1948) entre dans cette catégorie. Il a conceptualisé le conflit comme une situation dans laquelle des forces simultanées et dirigées de manière opposée, de force à peu près égale, se produisent chez une personne

Types de conflits intrapersonnels (Conflit intrapersonnel : types, sources, stratégies, exemples, s.d.)

Selon Lewin (1948), il existe trois types de conflits intrapersonnels. Voici une discussion de ces trois types :

A) Conflit approche-approche :

Un tel conflit survient lorsqu'une personne doit choisir entre deux alternatives attrayantes. Un manager est confronté à un conflit d'approche s'il doit recommander pour la promotion l'un des deux subordonnés qui sont également compétents pour le poste. Un demandeur d'emploi qui dispose de deux offres d'emploi attractives doit faire face à ce conflit.

B) Conflit approche-évitement :

Cela se produit lorsqu'une personne doit faire face à une situation qui possède à la fois des aspects positifs et négatifs, c'est-à-dire lorsqu'une personne ressent des degrés similaires d'attraction et de répulsion envers un objectif ou des objectifs concurrents.

Un membre du corps professoral peut se retrouver dans ce type de conflit s'il souhaite rejoindre une école de premier plan où les perspectives de titularisation sont incertaines.

C) Conflit évitement-évitement :

Ce type de conflit se produit lorsque chacune des alternatives concurrentes possède des conséquences négatives ; c'est-à-dire qu'ils sont tout aussi répugnants.

Un manager sera confronté à ce type de conflit s'il doit choisir entre accepter une baisse de salaire ou quitter son emploi. La personne est peut-être angoissée dans sa tentative de décider du moindre des deux maux.

Les incompatibilités ou in congruences perçues se produisent fréquemment lorsqu'un participant organisationnel doit effectuer une tâche qui ne correspond pas à son expertise, ses intérêts, ses objectifs et ses objectifs.

Un tel conflit se produit également s'il existe une inadéquation significative entre le rôle qu'une personne s'attend à jouer et le rôle qui lui est demandé par l'organisation.

Ce dernier cas a été classé comme conflit de rôles par certains chercheurs (par exemple Kahn, Wolfe, Quinn, Smoak et Rosenthal, 1964 ; Rizzo, House et Lirtzman, 1970). Pour nos besoins, le conflit de rôle fait partie du conflit intrapersonnel.

Rôle et conflit de rôle dans les conflits intrapersonnels

Les concepts de rôle et de conflit de rôles ont été développés par des chercheurs de plusieurs disciplines. Étant donné qu'un certain nombre d'études ont été menées sur les conflits de rôles, une partie considérable de ce chapitre est consacrée à expliquer la nature du rôle et des conflits de rôles.

La plupart des définitions du rôle partagent l'idée selon laquelle un individu se comporte en fonction des attentes des autres quant à la manière dont il devrait se comporter.

Généralement, ce terme est utilisé pour représenter le comportement et les attitudes attendus de l'occupant d'un poste ou d'un statut donné. Conway et Feigert (1976) suggèrent au moins trois utilisations du terme.

Premièrement, le rôle est utilisé pour désigner un statut normatif qui inclut le comportement, les attitudes et les valeurs attribuées par la société à une personne occupant un poste donné.

Deuxièmement, le rôle est utilisé pour désigner la conceptualisation par un individu de sa situation en référence à sa position et à celle des autres dans la société.

Troisièmement, le rôle est utilisé pour désigner le comportement d'une personne occupant une position sociale.

Identité de rôle : L'identité de rôle signifie certaines attitudes et comportements cohérents avec un rôle.

Perception du rôle : point de vue d'un individu sur la façon dont il est censé agir dans une situation donnée.

Attentes du rôle : comment les autres pensent qu'une personne devrait agir dans une situation donnée.

Conflit de rôle

Ce type de conflit se produit lorsqu'un occupant d'un rôle doit assumer deux ou plusieurs rôles présentant des activités incongrues, contradictoires ou même mutuellement exclusives.

Le conflit de rôle a été défini par Pandey et Kumar (1997) comme « un état d'esprit, une expérience ou une perception du titulaire du rôle découlant de l'apparition simultanée de deux ou plusieurs attentes liées au rôle, de sorte que le respect de l'un entraînerait le respect de l'autre. » Plus difficile, voire impossible.

Kahn et coll. (1964) ont mené une étude nationale sur les conflits de rôles et l'ambiguïté. L'étude impliquait une enquête auprès de 725 sujets représentant des travailleurs salariés de sexe masculin aux États-Unis en 1961 et une série intensive d'études de cas de 53 personnes sélectionnées dans six sites industriels.

Les chercheurs ont défini le conflit de rôle comme « l'apparition simultanée de deux (ou plus) ensembles de pressions telles que le respect de l'un rendrait plus difficile le respect de l'autre » (Kahn et al. 1964) et ont en outre identifié quatre types distincts de conflit de rôle.

1-2-2) le conflit interpersonnel :

Implique deux individus au moins qui se sentent en opposition sur

Des questions d'objectifs, de valeurs, de comportements ou de manière d'accéder à un Objectif.

Définition des conflits interpersonnels On définit le conflit interpersonnel comme le fait d'avoir un désaccord entre deux individus qui affecte leur capacité à travailler ensemble. La notion de durée est importante dans cette définition, car le conflit intervient généralement comme la "goutte d'eau qui fait déborder le vase. Souvent, les désaccords existent depuis longtemps, qu'ils soient larvés ou exprimés, et ils s'expriment de manière plus radicale lorsque le conflit éclate. Une autre notion à prendre en compte est celle d'interdépendance. En effet, la situation de conflit peut intervenir entre personnes de même niveau hiérarchique ou non, mais qui ont besoin l'une de l'autre pour mener à bien un objectif. Tous ces éléments de définition impliquent que, dans la plupart des cas, les conflits peuvent être évités à condition d'en identifier les signes et les raisons. (Martin, 26 février 2024)

A) Comment gérer les conflits interpersonnels :

Selon **Lydia** Martin Psychologue du travail chez **Alan :**

Les conflits interpersonnels peuvent être gérés en entreprise par les managers ou les collègues eux-mêmes. Pour diminuer les conflits interpersonnels, il est essentiel d'adopter une approche proactive et de mettre en place des mesures préventives. Les salariés doivent être encouragés à communiquer de manière transparente, à exprimer leurs préoccupations et à écouter activement les autres. Des règles de conduite claires et des valeurs d'entreprise qui promeuvent le respect mutuel, la collaboration et la diversité doivent être établies et respectées dans les interactions quotidiennes. La diversité des perspectives et des expériences au sein de l'entreprise doit être valorisée pour créer un environnement inclusif où chaque employé se sent respecté et apprécié pour sa contribution unique. Cela favorisera la collaboration et l'esprit d'équipe en mettant en place des projets communs, des activités de renforcement d'équipe et des espaces de travail favorisant les interactions informelles. Vous pouvez aussi proposer des ateliers ou des programmes de formation sur les compétences de communication pour améliorer la compréhension mutuelle, sur la résolution de conflits, où les employés peuvent acquérir des compétences pour gérer les désaccords de manière constructive et trouver des solutions mutuellement bénéfiques. Les dirigeants doivent servir de modèles et promouvoir un environnement de travail respectueux et inclusif. Ils doivent être attentifs aux signes de conflits et intervenir rapidement pour les résoudre de manière équitable.

1-2-3) le conflit intragroupe :

Concerne les tensions qui surgissent au sein d'un groupe et qui

Peuvent affecter son fonctionnement (nature des tâches assignées, rôles alloués aux

Acteurs, processus relationnels...)

Les conflits intragroupes font référence aux désaccords entre les membres du groupe concernant les objectifs, les fonctions ou les activités. Cela implique des perceptions d'incompatibilité et peut devenir un problème lorsqu'il implique une majorité de membres du groupe. (insa-toulouse, 2004)

A) Gérer les conflits intragroupes :

La gestion des conflits intragroupe implique de canaliser efficacement les énergies, l'expertise et les ressources du groupe vers la formulation et ou la réalisation des objectifs du groupe.

Plus précisément, cela implique de modifier les sources de conflit entre les membres d'un groupe afin que le conflit affectif soit minimisé, qu'un niveau modéré de conflit substantiel soit atteint et

maintenu, et que les membres du groupe soient en mesure d'apprendre les styles de gestion des conflits intragroupe pour les gérer. Diverses situations. (insa-toulouse, 2004)

-Diagnostic :

Le diagnostic des conflits intragroupes et les styles de gestion de ces conflits peuvent être effectués par des méthodes telles que l'auto-évaluation, l'observation, les entretiens et les dossiers de l'entreprise.

-La mesure :

Un diagnostic complet des conflits intragroupes devrait impliquer les mesures suivantes :

L'ampleur des conflits intragroupe et les styles de gestion de ces conflits.

Facteurs qui affectent les conflits intragroupes et les styles de gestion de ces conflits.

Apprentissage et efficacité des groupes.

-Analyse :

L'analyse des données de diagnostic précédentes doit indiquer :

L'ampleur des conflits intragroupes et les styles de gestion de ces conflits dans différents groupes, départements, unités, etc., et si l'ampleur des conflits s'écarte des normes nationales.

Relations entre l'ampleur des conflits intragroupes et les styles de gestion de ces conflits avec leurs sources.

La relation entre l'ampleur des conflits intragroupe et les styles de gestion de ces conflits avec l'apprentissage et l'efficacité du groupe.

Pour gérer les conflits intragroupes, il est nécessaire de connaître les sources des conflits.

Sources de conflits intragroupes

Les groupes sont affectés par une multitude de facteurs. Le diagnostic de conflit intragroupe doit indiquer les facteurs qui sont significativement liés au conflit intragroupe. (insa-toulouse, 2004)

1-2-4) les conflits intergroupes :

Désaccords et tensions qui surviennent entre deux ou plusieurs

Groupes (syndicats/direction...).

Les conflits intergroupes sont comme les désaccords, des tensions ou des hostilités qui surviennent entre deux ou plusieurs groupes distincts au sein d'une organisation. Ces conflits peuvent découler de différences de valeurs, de buts, de priorités, de ressources ou de styles de travail. Pour gérer efficacement les conflits intergroupes. (insa-toulouse, 2004)

A) Les stratégies de gestion des conflits intergroupes :**- Communication ouverte et transparente :**

Encourager les membres des groupes en conflit à communiquer ouvertement leurs préoccupations, leurs perspectives et leurs besoins, tout en favorisant un dialogue respectueux et constructif. Facilitation de la résolution de problèmes : Guider les groupes vers la recherche de solutions mutuellement acceptables en utilisant des techniques telles que la négociation, la médiation ou la résolution collaborative des conflits.

-Promotion de la collaboration :

Encourager la coopération et le travail d'équipe entre les groupes en conflit en identifiant des objectifs communs et en soulignant les avantages de la collaboration pour l'organisation dans son ensemble.

-Renforcement du leadership :

Nommer des leaders charismatiques et compétents au sein des groupes en conflit pour faciliter la communication, favoriser la compréhension mutuelle et encourager le compromis. Formation et

-sensibilisation : Offrir une formation sur la gestion des conflits, la résolution de problèmes et la communication efficace pour renforcer les compétences des employés et promouvoir une culture organisationnelle axée sur la résolution constructive des conflits. Établissement de normes et de valeurs partagées :

Développer des normes et des leurs organisationnelles qui favorisent le respect mutuel, la diversité des perspectives et la résolution pacifique des conflits.

-Mise en place de mécanismes de gestion des conflits :

Établir des procédures formelles pour gérer les conflits intergroupes, telles que des comités de résolution des conflits ou des canaux de communication spécifiques dédiés à la résolution des différends. En mettant en œuvre ces stratégies de manière proactive et cohérente, les professionnels en gestion des ressources humaines peuvent contribuer à réduire les tensions intergroupes et à promouvoir un environnement de travaux harmonieux et productifs. (insa-toulouse, 2004)

1-3) Les causes et les sources des conflits :

1-3-1) Les causes des conflits :

La reconnaissance des causes communes des conflits sociaux en entreprise est le premier pas vers une gestion proactive. Les managers doivent être attentifs aux signes de divergences de valeurs, de communication inefficace, d'ambiguïté des rôles, de manque de ressources, et de changement organisationnel. Des stratégies comme la formation en communication, la clarification des rôles, la gestion des ressources et le soutien pendant les périodes de changement peuvent aider à prévenir l'escalade des conflits et à maintenir un environnement de travail harmonieux. (WEVALGO, 2017-2024,)

A) Les causes individuelles :

- Le manque de règles :

L'absence de règles claires et définies peut conduire à des malentendus et des conflits. Les employés peuvent avoir des attentes différentes quant à ce qui est acceptable en matière de comportement et de performance. Des règles claires aident à établir des normes et des attentes équitables pour tous.

- La compétition :

Lorsque l'environnement de travail encourage la compétition entre les employés plutôt que la collaboration, cela peut créer des conflits. La rivalité pour des ressources limitées ou des promotions peut entraîner des tensions et des animosités entre les collègues.

- Le manque de confiance en soi :

Les individus qui manquent de confiance en eux peuvent se sentir menacés par les succès ou les compétences de leurs collègues. Cela peut conduire à des comportements défensifs ou à des tentatives de dénigrement des autres pour se sentir mieux dans leur propre estime.

- Un sentiment d'injustice :

Lorsque les employés perçoivent des traitements inéquitables, comme des promotions injustifiées ou des décisions de gestion arbitraires, cela peut générer du ressentiment et des conflits. Les personnes ont tendance à réagir négativement lorsqu'elles se sentent traitées de manière injuste.

- Le manque de communication :

Les malentendus et les conflits peuvent découler d'une communication inefficace. Lorsque les informations ne sont pas partagées de manière transparente ou que les canaux de communication sont bloqués, les malentendus peuvent survenir, alimentant ainsi les conflits.

- Le manque de formation :

Les employés qui ne sont pas correctement formés pour leur rôle peuvent se sentir frustrés et impuissants. Cela peut conduire à des erreurs et à des conflits avec les collègues ou la direction. L'investissement dans la formation et le développement professionnel peut aider à réduire ces tensions.

-La frustration :

Les attentes non satisfaites, les objectifs inaccessibles ou les conditions de travail difficiles peuvent entraîner une frustration généralisée parmi les employés. Cette frustration peut se manifester par des conflits interpersonnels ou des tensions au sein de l'équipe. En abordant ces causes sous-jacentes, les entreprises peuvent travailler à créer un environnement de travail plus harmonieux et à réduire les conflits. (WEVALGO, 2017-2024,)

B) Les causes liées aux groupes :**-Le désaccord sur l'organisation du travail :**

Les membres du groupe peuvent avoir des opinions différentes sur la manière dont le travail devrait être organisé, ce qui peut entraîner des frictions et des conflits.

- Le manque de moyens :

Lorsque les ressources nécessaires pour effectuer le travail sont insuffisantes, cela peut créer des tensions entre les membres du groupe, en particulier si certains se sentent désavantagés ou surchargés.

-Le non-respect des règles :

Si certains membres du groupe ne respectent pas les règles établies ou les normes de comportement, cela peut entraîner des conflits avec les autres membres ou avec la direction.

- La mauvaise communication :

Les malentendus, les informations erronées ou le manque de communication peuvent conduire à des conflits au sein du groupe, car les membres peuvent se sentir ignorés, mal compris ou exclus.

- Le rapport de force :

Lorsqu'il y a des déséquilibres de pouvoir au sein du groupe, avec certains membres ayant plus d'influence que d'autres, cela peut créer des tensions et des conflits, en particulier si cela conduit à des décisions injustes ou à un traitement inéquitable.

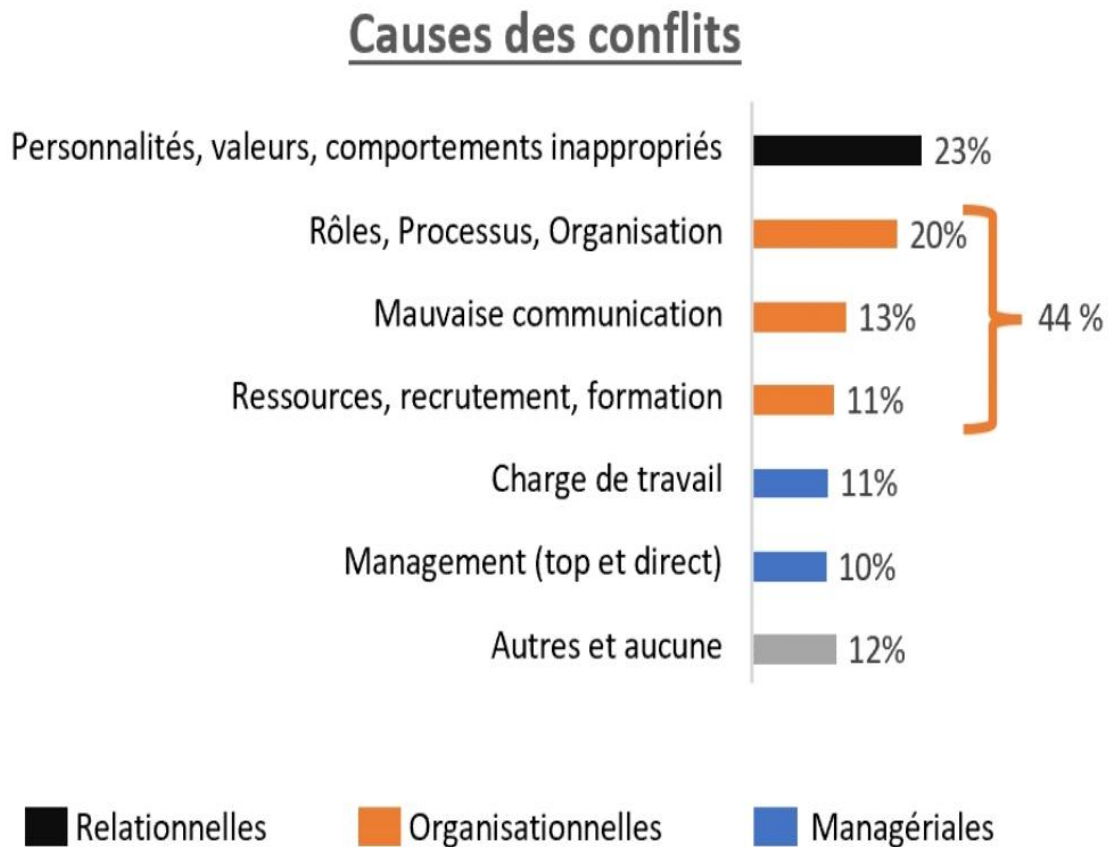
- Les mauvaises informations :

Si les membres du groupe ne disposent pas de toutes les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées, cela peut entraîner des malentendus et des conflits, en particulier si certaines informations sont délibérément cachées ou déformées.

- Le mauvais environnement :

Un environnement de travail toxique, caractérisé par des comportements hostiles, du favoritisme ou du harcèlement, peut créer un climat propice aux conflits et à la méfiance entre les membres du groupe (Hamon-Savaris, 2022)

FIGURE N°(1) :



Analyse de l'étude réalisée en 2022 par Myers-Briggs (une des rares études proposant une liste de causes assez complète aux sondés)

1-3-2) Les sources des conflits :**A) Les sources liées au fonctionnement de l'organisation****a) Dysfonctionnement concernant la fonction prévision**

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

b) Dysfonctionnement concernant la fonction Organisation.

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

c) Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination.

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

d) Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle.

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

e) Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources.

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

f) Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs.

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

g) Dysfonctionnement dû à un manque de communication.

- Bureaux fermés, utilisation limitée des moyens de communication (réunion, intranet...) (POTIN, 2008-2009)

B) Les sources psychologiques :

Les conflits peuvent trouver leur source dans la personnalité des individus. Ces causes psychologiques ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur source à l'extérieur de l'organisation. Elles se matérialisent sous des formes diverses : la violence, l'angoisse, la dépression, l'agressivité, la frustration... et ont pour point commun la durée assez longue de leurs effets. En présence de telles sources de conflits, il est très difficile pour l'entreprise de parvenir à une maîtrise du problème. Certaines vont recourir à des professionnels de la santé mais elles sont très rares car ce choix implique la reconnaissance d'un mal inavouable et surtout négatif pour l'image de l'organisation. Ces situations se terminent malheureusement souvent en « mise à l'écart du ou des salarié ou, au pire, en licenciement.

En comprenant que les conflits peuvent se manifester sous différentes formes, qu'ils soient interpersonnels, intragroupes, nous sommes mieux préparés à les reconnaître et à les aborder de manière efficace. Chaque formes de conflit présente ses propres défis et nécessite des approches spécifiques en matière de résolution. En identifiant les sources et les causes sous-jacentes des conflits, nous pouvons également prendre des mesures préventives pour atténuer les tensions avant qu'elles ne s'intensifient. Une communication ouverte, la clarification des rôles et des attentes, ainsi que la promotion d'une culture organisationnelle axée sur la collaboration peuvent contribuer à réduire les conflits et à favoriser un environnement de travail harmonieux. En fin de compte, comprendre les conflits en entreprise est essentiel pour promouvoir des relations interpersonnelles positives, améliorer la productivité et favoriser le bien-être des employés. En intégrant ces connaissances dans nos pratiques de gestion, nous pouvons créer des environnements de travail où les différences sont valorisées et où les défis sont transformés en opportunités de croissance et de développement organisationnel. (POTIN, 2008-2009)

Section 2) Les implications des conflits sur les individus en entreprises :

Dans cette section, nous explorerons les implications des conflits sur les individus au sein des entreprises. Nous examinerons comment ces tensions peuvent engendrer du stress, affecter la motivation et la productivité des employés, ainsi que l'impact qu'elles ont sur le climat social au sein de l'organisation. Comprendre ces conséquences est essentiel pour les leaders d'équipe, car cela leur permettra de prendre des mesures appropriées pour atténuer les effets néfastes des conflits et promouvoir un environnement de travail sain et productif.

2-1) L'implication des conflits sur le : stress, anxiété :

Les conflits en milieu professionnel peuvent exercer une pression considérable sur les salariés, entraînant un niveau élevé de stress. Que ce soit des désaccords interpersonnels, des conflits de travail ou des tensions liées à la culture organisationnelle, ces situations conflictuelles peuvent générer un climat d'incertitude et d'anxiété chez les employés. Le stress résultant de ces conflits peut non seulement affecter la santé mentale et physique des individus, mais également avoir un impact négatif sur leur performance professionnelle et leur engagement au travail. Ainsi, comprendre l'ampleur de l'impact du stress lié aux conflits est crucial pour développer des stratégies efficaces de gestion de conflits en milieu professionnel.

2-1-1) Le stress et anxiété :

Claude Bernard (1813-1876) : Le stress correspond à une force s'exerçant sur tout Objet. Canon (1929) admet que c'est une réaction de l'organisme devant une menace ce traduisant en terme de lutte (fight) ou de fuite (flight). Selon SALYE, le stress se traduit par le syndrome général d'adaptation, l'effet du stress peut se propager dans tout l'organisme même entraîné des maladies ou bien la mort. Donc, le stress est, en général, une réponse physiologique de l'organisme à une situation épuisante, dangereuse ou angoissante. Cette notion a été ultérieurement étendue à tout état de perturbation provoqué par la confrontation avec le danger, une menace physique ou psychique ou bien un environnement difficile.

Les conflits en entreprise peuvent créer un cocktail toxique de tensions interpersonnelles, d'anxiété, de pression supplémentaire, et d'impact sur le bien-être émotionnel, qui peut nuire à la santé globale des individus et à la dynamique de l'entreprise.

-Tension interpersonnelle :

Les conflits peuvent surgir entre collègues, superviseurs ou entre différents services. Cette tension peut créer un environnement de travail hostile, où les individus se sentent constamment surveillés ou jugés.

- Anxiété liée à l'incertitude :

Lorsque les conflits persistent sans résolution, les employés peuvent ressentir de l'anxiété quant à l'avenir de leur emploi ou de leur position au sein de l'entreprise. L'incertitude sur la manière dont le conflit sera résolu peut aggraver ce sentiment.

- Pression supplémentaire :

Lorsqu'un conflit implique des responsabilités supplémentaires ou des demandes accrues de la part des supérieurs pour résoudre le conflit, les individus peuvent se sentir submergés par le travail supplémentaire et la pression associée à la résolution du conflit.

- Impact sur le bien-être émotionnel :

Les conflits peuvent affecter le bien-être émotionnel des individus en provoquant du stress, de l'anxiété et même des symptômes physiques tels que des maux de tête ou des problèmes digestifs. Ces effets peuvent avoir un impact sur la santé mentale globale des employés. (Claude Bernard, (1813-1876) et 1929)

2-2) L'implication des conflits sur la motivation et la productivité :**2-2-1) Impacte sur la motivation :****A) Baisse de l'engagement :**

Les conflits peuvent entraîner une baisse de l'engagement des employés envers leur travail et l'entreprise. Lorsqu'ils sont confrontés à des conflits récurrents ou non résolus, les employés peuvent se sentir déconnectés de leur travail et moins enclins à investir pleinement dans leurs responsabilités.

B) Diminution de la satisfaction au travail :

Les conflits peuvent créer un environnement de travail peu satisfaisant, où les employés se sentent stressés, mal à l'aise ou même menacés. En conséquence, leur satisfaction au travail peut diminuer, ce qui peut affecter leur motivation à contribuer de manière positive à l'entreprise

C) Perte de confiance :

Les conflits peuvent entraîner une perte de confiance entre les collègues, les superviseurs et la direction. Lorsque les employés perdent confiance dans leurs collègues ou dans la capacité de la direction à gérer efficacement les conflits, leur motivation à coopérer et à collaborer peut être sérieusement compromise.

D) Augmentation du stress :

Les conflits sont souvent une source de stress important pour les employés. Un niveau élevé de stress peut entraîner une baisse de motivation, une fatigue accrue et même des problèmes de santé mentale, ce qui peut avoir un impact significatif sur la performance au travail et la motivation des employés. (C.PINDER, 2008).

2-2-2) Impact sur la production :**A)-Diminution de la qualité du travail :**

Lorsque les employés sont impliqués dans des conflits ou sont témoins de conflits entre leurs collègues, cela peut affecter leur capacité à se concentrer sur leurs tâches et à produire un travail de haute qualité. En conséquence, la qualité globale du travail peut en souffrir.

B) Baisse de l'efficacité :

Les conflits peuvent entraîner des interruptions dans les processus de travail et des perturbations dans la collaboration entre les membres de l'équipe. Cela peut ralentir la vitesse à laquelle les tâches sont accomplies et réduire l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

C) Augmentation de l'absentéisme :

Les employés confrontés à des conflits au travail peuvent être plus enclins à s'absenter ou à prendre des congés de maladie pour éviter les tensions et le stress associés aux conflits. L'absentéisme accru peut entraîner des retards dans les projets et une baisse de la productivité globale de l'entreprise.

D) Fuite de connaissances :

Les conflits peuvent conduire à la fuite de connaissances et d'expertise précieuses lorsque des employés clés choisissent de quitter l'entreprise en raison d'un environnement de travail peu collaboratif ou peu satisfaisant. La perte de ces ressources humaines peut avoir un impact significatif sur la capacité de l'entreprise à innover et à maintenir sa compétitivité. (Robbins, 2013)

2-3) Implication des conflits sur le climat social et les relations interpersonnelles :**2-3-1) L'implication sur le climat sociale :**

Le climat social est le degré de satisfaction des salariés dans une entreprise. C'est un indicateur incontournable qui reflète la santé humaine et sociale de l'ensemble du personnel. Il s'agit d'un ressenti général concernant les conditions de travail et les relations entre collaborateurs.

A) Climat social externe :

Le climat social externe fait référence à l'image et à la réputation de l'entreprise dans son environnement externe, y compris auprès des clients, des fournisseurs, des investisseurs et du grand public.

- Image de marque :

Les conflits internes non résolus ou les problèmes de culture d'entreprise peuvent influencer la perception que les clients ont de la marque. Une réputation négative peut entraîner une perte de clients et une baisse des revenus.

- Relations avec les parties prenantes :

Les conflits internes peuvent également affecter les relations avec les fournisseurs, les partenaires commerciaux et les investisseurs. Une entreprise perçue comme ayant des problèmes internes peut avoir du mal à établir et à maintenir des relations de confiance avec ses parties prenantes externe

B) Climat social interne :

Le climat social interne concerne l'atmosphère et la culture au sein de l'entreprise, telles que perçues par les employés.

- Culture d'entreprise :

Les conflits non résolus peuvent influencer la culture d'entreprise, créant un environnement de travail tendu, méfiant ou toxique. Une culture d'entreprise saine et positive favorise l'engagement des employés et leur bien-être général.

- Cohésion d'équipe :

Les conflits peuvent compromettre la cohésion d'équipe, divisant les employés et affectant leur capacité à travailler ensemble de manière efficace et harmonieuse. Une équipe solidaire est souvent plus performante et résiliente face aux défis.

Comportements sournois et manipulateurs, comme le sabotage silencieux ou la procrastination intentionnelle. (Hervier, 25 juin 2018)

2-3-2) L'implication sur les relations interpersonnelles :

Les relations interpersonnelles concernent les interactions et les liens entre les individus au sein de l'entreprise.

A) Collaboration :

Les conflits peuvent entraver la collaboration entre collègues, car les personnes en conflit peuvent éviter de travailler ensemble ou avoir du mal à communiquer efficacement.

B) Confiance :

Les conflits non résolus peuvent éroder la confiance entre les membres de l'équipe, ce qui rend plus difficile pour eux de partager des informations, de demander de l'aide ou de prendre des risques ensemble.

C) Respect mutuel :

Les conflits peuvent également compromettre le respect mutuel entre les individus, car les échanges tendus ou conflictuels peuvent conduire à des comportements irrespectueux ou hostiles. (Hervier, 25 juin 2018).

Cette section nous a permis d'explorer en profondeur les répercussions que les conflits peuvent avoir sur les individus au sein des entreprises. Nous avons constaté que ces tensions ne se limitent pas à des désaccords isolés, mais qu'elles peuvent avoir des effets profonds et durables sur le bien-être et la performance des employés. L'une des principales conséquences des conflits en milieu professionnel est le stress qu'ils engendrent. Que ce soit dû à des confrontations directes, à un climat de travail tendu ou à une incertitude quant à l'avenir, le stress lié aux conflits peut avoir des implications néfastes sur la santé physique et mentale des individus. De plus, les conflits peuvent entraîner une baisse de motivation et de productivité chez les employés. Se sentir pris au milieu de tensions interpersonnelles ou être constamment en lutte pour défendre ses idées peut saper le moral et l'engagement au travail, impactant ainsi la performance globale de l'équipe et de l'organisation. Enfin, les conflits peuvent avoir un effet délétère sur le climat social au sein de l'entreprise. Des relations tendues entre collègues ou des conflits non résolus peuvent créer un environnement toxique, où la confiance et la collaboration sont compromises, nuisant ainsi à la cohésion et à la culture organisationnelle.

Section 3) Les facteurs aggravants des conflits :

Les conflits au sein d'une entreprise peuvent surgir de manière inattendue, souvent nourris par une combinaison complexe de facteurs interdépendants. La diversité des personnalités au sein de l'équipe peut entraîner des désaccords, surtout lorsque les individus ont des styles de travail divergents ou des attentes différentes. De plus, un style de management inadéquat peut aggraver les tensions, en favorisant un environnement où les employés se sentent mal compris ou mal dirigés. Enfin, les problèmes de communication, qu'ils découlent de lacunes linguistiques, de mauvaises interprétations ou d'une communication inefficace, peuvent être des catalyseurs majeurs de conflits. Chaque facteur est étroitement lié aux autres, créant un réseau complexe de dynamiques interpersonnelles qui peuvent alimenter les conflits au sein de l'entreprise

3-1) Les facteurs aggravant liés à la personnalité des individus :**3-1-1) Personnalités colériques et agressives :**

Caractérisées par des réactions impulsives et hostiles face aux désaccords, déclenchant des conflits ouverts et blessants. Difficultés à gérer leurs émotions et à communiquer de manière constructive. Perception d'eux-mêmes comme victimes, justifiant leurs comportements agressifs. (Daniel K. Hall-Flavin)

3-1-2) Personnalités narcissiques :

Besoins excessifs d'admiration et de pouvoir, les rendant insensibles aux besoins des autres. Manque d'empathie et tendance à exploiter les autres pour atteindre leurs objectifs. Incapacité à accepter la critique et hypersensibilité aux menaces perçues. (Ph.D., 18 février 2024)

3-1-3) Personnalités passives-agressives :

Expriment leur hostilité de manière indirecte et passive, générant frustration et confusion. Difficultés à assumer la responsabilité de leurs actes et tendance à blâmer les autres. (Daniel K. Hall-Flavin)

3-2) les facteurs aggravant liés aux styles de management inadéquat :

Le style de management joue un rôle crucial dans la prévention et la résolution des conflits en milieu professionnel. Un leadership inadéquat peut créer un environnement de travail toxique, propice à l'escalade des tensions et des désaccords entre les collaborateurs. Voici quelques exemples de facteurs aggravant les conflits liés à un style de management inadéquat :

3-2-1) Manque de communication et de transparence :**A)- Communication floue et incohérente:**

Le manque de clarté dans les instructions, les objectifs et les attentes peut générer de la confusion, de la frustration et des malentendus chez les employés.

B)-Manque de transparence dans la prise de décision :

Ne pas impliquer les collaborateurs dans les décisions qui les concernent peut créer un sentiment d'exclusion et de méfiance.

C)-Absence de feedback constructif :

Ne pas donner de feedback régulier et précis aux employés peut les laisser dans l'incertitude quant à leur performance et à leur contribution. (delisle, 19 juin 2021)

3-2-2) Micro gestion et manque de confiance :**A) Surveillance excessive et contrôle strict des tâches :**

Laisser peu d'autonomie aux employés peut les frustrer et les dévaloriser, nuisant à leur motivation et à leur engagement.

B) Manque de confiance dans les compétences et le jugement des collaborateurs :

Attribuer constamment des tâches à la place des employés ou remettre en question leur travail peut créer un climat de tension et de méfiance.

C) Absence de délégation des responsabilités :

Ne pas confier de nouvelles responsabilités aux employés peut freiner leur développement professionnel et leur sentiment d'accomplissement. (delisle z. , 19-JUIN 2021)

3-2-3) Manque de reconnaissance et d'appréciation :**A) Ne pas reconnaître les efforts et les réalisations des employés :**

Ne pas valoriser le travail accompli peut démotiver les collaborateurs et les amener à se sentir sous-estimés.

B) Manque de feedback positif et d'encouragement :

Ne pas mettre en avant les points forts des employés et les féliciter pour leurs réussites peut nuire à leur moral et à leur engagement. Favoriser certains employés au détriment d'autres : Créer un système de favoritisme peut engendrer du ressentiment et des conflits entre les collaborateurs.

C) Favoriser certains employés au détriment d'autres :

Créer un système de favoritisme peut engendrer du ressentiment et des conflits entre les collaborateurs. (delisle z. , 19-JUIN 2021)

3-2-4) Injustice et manque d'équité :**A)-Appliquer des règles et des procédures de manière incohérente :**

Ne pas traiter tous les employés de manière équitable peut créer un sentiment d'injustice et de frustration.

B) Manque de transparence dans les processus de décision :

Ne pas expliquer clairement les critères de prise de décision peut susciter des soupçons et des accusations de favoritisme.

C) Ne pas sanctionner les comportements inappropriés de manière équitable :

Ne pas traiter tous les employés de la même manière face aux manquements peut nuire à la crédibilité du management et à la cohésion d'équipe. (delisle Z. , 19 juin 2021)

3- 2-5) Mauvaises gestions du stress et de la charge de travail :**A) Ne pas tenir compte des besoins et des limites des employés :**

Imposer des charges de travail excessives sans prévoir de soutien adéquat peut mener à l'épuisement professionnel et à des conflits.

B) Manque de flexibilité et d'adaptation aux situations individuelles :

Ne pas prendre en compte les contraintes personnelles des employés peut générer du stress et du ressentiment.

C) Ne pas créer un environnement de travail sain et favorable au bien-être :

Ne pas promouvoir une culture d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle peut nuire à la santé mentale et à la motivation des collaborateurs. (delisle Z. , 19 juin 2021)

3-3) Les facteurs aggravant liés au manque de communication :**3-3-1) Difficulté à s'exprimer clairement et concisément :**

Source de malentendus et d'interprétations erronées, alimentant les tensions et les conflits. Incapacité à organiser ses pensées et à formuler ses idées de manière structurée. Utilisation d'un langage vague ou ambigu, laissant place à la confusion. (Houssier, 12 /12/2023)

3-3-2) Manque d'écoute active :

Ne pas prêter attention aux points de vue des autres, créant un sentiment de frustration et d'invalidation. Interruption constante des autres et tendance à se concentrer sur ses propres préoccupations. Écoute passive sans engagement réel dans la conversation. (Houssier, 12 /12/2023)

3-3-3) Communication non verbale négative :

Langage corporel fermé, croiser les bras, éviter le contact visuel, etc., transmettent un message d'hostilité et de méfiance. Ton de voix agressif ou sarcastique, créant un climat tendu et intimidant. Expressions faciales négatives, comme le froncement de sourcils ou la moue, indiquant un mécontentement et une désapprobation. (Houssier, 12 /12/2023)

En résumé, les conflits au sein d'une entreprise sont souvent exacerbés par une combinaison de facteurs liés à la personnalité des individus, au style de management et à la communication. La diversité des personnalités peut mener à des désaccords, surtout en présence de styles de travail divergents. Un management inadéquat peut intensifier les tensions en créant un sentiment de malentendu ou de mauvaise direction parmi les employés. Enfin, les problèmes de communication, qu'ils soient dus à des lacunes linguistiques ou à des mauvaises interprétations, jouent un rôle crucial dans l'aggravation des conflits. Une prise de conscience et une gestion proactive de ces facteurs peuvent aider à réduire les tensions et à améliorer l'harmonie au sein de l'équipe

Conclusion

Les conflits au sein des organisations représentent bien plus qu'une simple perturbation momentanée ; ils peuvent avoir des implications profondes et durables. Tout d'abord, sur le plan individuel, les conflits peuvent affecter la santé mentale des employés. Le stress et l'anxiété générés par les conflits peuvent entraîner une baisse de l'estime de soi, des sentiments de frustration et même des problèmes de santé physique à long terme. Ces effets négatifs ne se limitent pas à l'individu concerné, mais peuvent également se propager à d'autres membres de l'équipe, créant ainsi un climat de travail tendu et peu propice à la collaboration.

Sur le plan de la motivation et de la productivité, les conflits détournent l'attention des tâches et des objectifs professionnels, ce qui peut entraîner une diminution de l'engagement et de la performance. Lorsque les employés passent du temps et de l'énergie à résoudre des conflits plutôt qu'à se concentrer sur leur travail, cela impacte directement les résultats de l'entreprise.

En outre, les conflits ont un impact significatif sur le climat social et les relations interpersonnelles au sein de l'organisation. Des tensions non résolues peuvent créer des divisions au sein des équipes, entraînant un manque de cohésion et de collaboration. Cela peut également nuire à la culture organisationnelle en affaiblissant les valeurs de respect, de confiance et de soutien mutuel.

Pour aborder efficacement les conflits, il est essentiel de comprendre leurs causes sous-jacentes. Les différences de personnalité, les styles de management divergents et une communication inefficace sont parmi les facteurs les plus courants qui alimentent les conflits. En identifiant ces facteurs, les organisations peuvent développer des stratégies de résolution adaptées, telles que la médiation, la formation en gestion des conflits et l'amélioration des compétences en communication.

Investir dans la gestion des conflits ne se limite pas à minimiser les perturbations ; c'est aussi un investissement dans le bien-être des employés. En créant un environnement où les différences sont traitées de manière constructive et où les employés se sentent écoutés et respectés, les entreprises peuvent favoriser un climat de travail positif et harmonieux. Cela non seulement améliore la satisfaction au travail et la rétention des talents, mais renforce également la réputation et la performance globale de l'organisation.

En conclusion, la gestion proactive des conflits est une composante essentielle de la santé organisationnelle et du succès à long terme. En intégrant des pratiques et des politiques efficaces pour identifier, prévenir et résoudre les conflits, les entreprises peuvent cultiver un environnement où les employés peuvent s'épanouir pleinement et contribuer de manière significative à leur travail et à la mission collective de l'entreprise.

CHAPITRE II :
Stress et Motivation
Au
Travail

Introduction :

L'environnement professionnel contemporain est souvent caractérisé par un niveau de stress significatif, résultant d'une multitude de facteurs tels que des exigences de performance élevées, des délais serrés, une charge de travail accrue, des interactions interpersonnelles complexes et des conflits au travail. Il est impératif de reconnaître l'impact profond que le stress peut avoir sur la motivation au travail. Le stress peut être défini comme une réponse physique et émotionnelle à des pressions externes perçues comme dépassant les capacités individuelles à y faire face. Cette pression chronique ou aiguë peut entraîner une diminution de la motivation et de l'engagement des employés dans leurs tâches quotidiennes, compromettant ainsi les performances individuelles et organisationnelles. Dans ce deuxième chapitre, nous explorerons dans la première section définition et manifestation du stress au travail puis nous allons étudier dans la deuxième section les implications du stress sur la motivation au travail en fin dans

la troisième section nous allons proposer des stratégies de gestion du stress et de la motivation.

Section 1) Définition et types du stress au travail :

Le stress au travail est donc un ensemble de réactions physiques et émotionnelles néfastes pouvant se produire en cas de conflit entre les exigences de travail de l'employé et le degré de contrôle exercé par celui-ci sur la satisfaction de ces exigences. Les manifestations du stress sont multiples et variées, allant des symptômes physiologiques, comme les maux de tête, la fatigue et les troubles du sommeil, aux manifestations émotionnelles, telles que l'anxiété, l'irritabilité et la dépression. Comprendre ces manifestations est essentiel pour identifier les sources de stress et adopter des stratégies efficaces pour le gérer.

1-1) Définition, phases et types du stress :

1-1-1) Définition du stress :

Selon Hans Seyle : le stress est l'ensemble des moyens physiologiques et psychologiques mis en œuvre par une personne pour s'adapter à un événement donné. « Ça inclut tous les facteurs qui peuvent faire varier l'équilibre d'une personne. Il faut vraiment considérer l'individu dans son environnement »

Au travail, le stress se manifeste souvent quand on pense que les exigences d'une situation sont plus élevées que les ressources dont on dispose. Le parfait exemple est la surcharge de travail. (ACTIZ).

Un employé peut être stressé s'il doit accomplir de nombreuses tâches (exigence élevée) et qu'il considère qu'il n'a pas assez de temps pour les faire (ressource faible).

Le stress au travail est l'ensemble des réactions qui peuvent toucher les employés lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et à des pressions professionnelles qui ne correspondent pas à leurs connaissances ni capacités, entraînant une remise en cause de leur aptitude à pouvoir faire face à ces situations. Le stress peut alors avoir des effets négatifs sur la santé physique et morale d'un employé. (Organisation Mondiale de la Santé, lundi, 15.06.20)

1-1-2) Les phases et Types du stress :

Evidemment il existe deux types de stress, le stress positif et le stress négatif. De plus certaines personnes réagissent différemment au même stress et vont l'interpréter comme positif ou négatif, ce stress peut venir d'une pression dans le lieu du travail. Il peut s'agir d'une date limite, de projets conséquents, d'un travail d'équipe, d'objectifs à remplir et l'envoi de rapport sur l'avancement d'un projet. Un employé peut être motivé par le stress, l'autre terrassé.

A) Les phases du stress :

Pour Hans Selye (médecin pionnier des études sur le stress), l'organisme répond à une situation stressante trois phases

-La phase d'alarme :

Réaction réflexe de l'organisme. Pendant cette première phase, le corps libère des hormones telles que l'adrénaline. La force musculaire, les perceptions et les réflexes de notre corps sont temporairement décuplés pour nous permettre de réagir immédiatement face à une situation stress

-La phase de résistance :

Mobilisation totale de l'organisme. Si la situation stressante persiste, la phase de résistance débute. Pendant cette deuxième phase, le corps libère de nouvelles hormones (cortisol, dopamine, sérotonine...) et augmente dans le sang le taux de sucre, d'acide gras, etc. Notre corps mobilise temporairement toutes ses ressources pour nous permettre de réagir et de répondre au mieux à une situation stressante.

-La phase d'épuisement :

Apparition du stress chronique. Si la situation stressante perdure trop longtemps ou qu'elle se reproduit trop fréquemment, l'organisme entre dans la phase d'épuisement. Pendant cette troisième phase, les capacités de l'organisme fonctionnent en permanence à « plein régime ». Cela entraîne un épuisement des ressources de notre organisme.

B) Types de stress :

-Le stress aigu :

« Bon stress », est de courte durée et est souvent bénéfique. Il permet à l'organisme de mobiliser un maximum de ressources pour réagir convenablement à une situation stressante (par exemple : être plus efficace pour terminer un projet avant la deadline, éviter un accident de voiture...). Une fois la situation stressante terminée, une réaction de détente s'enclenche automatiquement. Après un peu de repos, l'organisme retourne à son métabolisme habituel.

Le stress aigu correspond à la phase d'alarme et la phase de résistance.

-Le stress chronique :

« Mauvais stress », est, quant à lui, de longue durée et est néfaste pour la santé physique et mentale. En effet, une exposition prolongée et répétée au stress entraîne une déperdition d'éléments biochimiques ainsi que des désordres métaboliques et physiologiques.

Le stress chronique correspond à la phase d'épuisement. (Le stress au travail – le comprendre et le prévenir, février 2, 2022)

1-2) Les symptômes physiques, émotionnels et comportementaux du stress:

Le stress touche toutes les classes sociales et sévit principalement dans le monde du travail. Bien que parfois considéré comme un moteur pour certains, il peut mener à de troubles anxieux sérieux lorsqu'il se déclenche trop souvent ou lorsque l'individu ne parvient pas à le gérer. (Santé et sécurité autravail, 07/06/2023).

1-2-1) Les symptômes physique

Douleurs (coliques, maux de tête, douleurs musculaires, articulaires, etc.), troubles du sommeil, de l'appétit et de la digestion, sensations d'essoufflement ou d'oppression, sueurs inhabituelles
Symptômes intellectuels Perturbation de la concentration entraînant des erreurs et des oublis, difficultés à prendre des initiatives ou des décisions.

A) Syndrome,métabolique :

Le « syndrome métabolique » est l'un des premiers stades pathologiques observables de l'hypersécrétion prolongée de catécholamines et de glucocorticoïdes. Il associe hypertension artérielle, obésité abdominale, résistance à l'insuline et perturbations du métabolisme des lipides sanguins (cholestérol, triglycérides...). On sait que le diabète de type 2 est associé au « job strain » du modèle de Karasek (associant forte demande psychologique et faibles marges de manœuvre) et à l'insécurité de la situation de travail. L'obésité ou le surpoids est associé au temps de travail prolongé.

B) Maladies cardiovasculaires :

Le syndrome métabolique constitue un facteur de risque pour le système cardiovasculaire. Les salariés exposés au « job strain » sont plus fréquemment touchés par ces pathologies. Il en va de même pour les salariés exposés à un manque de soutien social, au temps de travail prolongé, à l'insécurité de la situation de travail ou encore à un déséquilibre entre les efforts consentis et les récompenses en retour (modèle de Siegrist).

C) Troubles musculosquelettiques (TMS) :

Les troubles musculosquelettiques des membres supérieurs et du dos sont associés à une combinaison de facteurs de risques : sollicitations biomécaniques (liées à des mouvements répétitifs, aux efforts physiques et aux postures inconfortables) mais aussi forte demande psychologique, faibles marges de manœuvre, « job strain » ou encore manque de soutien social.

D) Atteintes à la santé mentale :

La dépression ou les troubles dépressifs sont plus fréquents quand le travail associe une forte demande psychologique à des faibles marges de manœuvre (« job strain »), en cas de déséquilibre entre les efforts accomplis et les récompenses en retour (modèle de Siegrist), en cas d'insécurité de la situation de travail ou encore en cas de temps de travail prolongé. Les idées suicidaires sont globalement associées aux mêmes facteurs de risque. Les troubles anxieux sont notamment en lien avec une forte demande psychologique et un manque de latitude décisionnelle. Les troubles du sommeil sont associés à la demande psychologique et aux violences internes. Le burnout est associé à la demande psychologique, au manque de marges de manœuvre et de soutien social

1-2-2) les symptômes émotionnelle du stress :

A) Anxiété :

L'anxiété liée au travail ou stress professionnel est engendrée par des événements de votre vie professionnelle. Elle est causée par des facteurs variables et se manifeste différemment selon la personne. Par exemple, pour certains, cette anxiété pourrait être le résultat d'échéances qui approchent à grands pas ou d'une présentation à venir. Pour d'autres, elle pourrait venir du climat social qui règne sur le lieu de travail, comme une culture d'entreprise toxique ou un manque d'interaction avec les collègues. Des problèmes plus larges, tels que l'instabilité de l'emploi, un changement organisationnel ou la situation macroéconomique, pourraient également y contribuer

B) Tristesse et manque d'entrain :

- Tristesse :

Les employés souffrant d'anxiété peuvent ressentir une tristesse persistante ou un sentiment de vide. Cette tristesse peut être liée à une multitude de facteurs, tels que le stress constant, les attentes irréalistes, ou des relations de travail tendues.

La tristesse peut également être exacerbée par un sentiment de ne pas être à la hauteur ou de ne pas pouvoir répondre aux exigences du poste.

- Manque d'entrain :

Les personnes anxieuses peuvent éprouver un manque d'enthousiasme ou d'énergie pour accomplir leurs tâches quotidiennes. Ce manque d'entrain peut se manifester par une baisse de la motivation, une difficulté à se concentrer, ou une perte d'intérêt pour les activités professionnelles. Cela peut entraîner une diminution de la productivité et une qualité de travail inférieure à la normale.

C) Irritabilité et hypersensibilité

-Irritabilité :

L'anxiété peut réduire la tolérance au stress, rendant les individus plus susceptibles de réagir de manière excessive ou irritée face à des situations qui seraient autrement gérables. Cette irritabilité peut se manifester par des réactions disproportionnées aux commentaires, une impatience accrue, ou une colère injustifiée envers les collègues ou les supérieurs.

-Hypersensibilité :

Les employés anxieux peuvent devenir extrêmement sensibles aux critiques, aux remarques ou aux situations stressantes. Ils peuvent percevoir des commentaires neutres comme des attaques personnelles et avoir des réactions émotionnelles intenses face à des situations banales. Cette hypersensibilité peut conduire à des malentendus et des conflits au sein de l'équipe.

D) absence d'émotions :

Un autre symptôme de l'anxiété au travail peut être une sorte d'engourdissement émotionnel ou une absence d'émotions. Les employés peuvent se sentir détachés de leur environnement et de leurs collègues, avoir du mal à éprouver des sentiments de joie ou de satisfaction, et peuvent sembler indifférents ou apathiques. Cet engourdissement peut être une réaction à un stress prolongé ou à une tentative de se protéger des émotions accablantes.

E) pensées suicidaires dans le cas le plus grave :

Ces pensées sont souvent le résultat d'un sentiment accablant d'impuissance, de désespoir et de dévalorisation. Les personnes souffrant d'une forte anxiété peuvent sentir qu'elles ne peuvent échapper à leur situation stressante, conduisant à des pensées de se faire du mal. Ces signes nécessitent une attention médicale immédiate et une intervention pour assurer la sécurité de l'individu. (l'assurance maladie, 09/05/2023)

1-2-3) Symptômes comportementaux ou interpersonnels :

A) Repli sur soi, isolement social en milieu professionnel :

Dans un contexte professionnel, le repli sur soi peut se traduire par une réticence à participer aux interactions sociales au travail. Les individus peuvent éviter les conversations informelles avec leurs collègues, ne pas contribuer aux discussions en réunion, ou même choisir de déjeuner seul plutôt que de se joindre au reste de l'équipe. Ce repli peut être causé par divers facteurs, tels que le stress lié au travail, des conflits non résolus, ou des problèmes personnels qui interfèrent avec la capacité à se connecter avec les autres au travail. Le résultat peut être une diminution de la productivité, des relations de travail tendues et un sentiment général de malaise dans l'environnement professionnel.

B) Comportement agressif, parfois violent, diminution de l'empathie au travail :

Dans un contexte professionnel, un comportement agressif peut se manifester par des interactions houleuses avec les collègues, des explosions de colère en réponse à des situations stressantes, ou même des comportements intimidants ou menaçants. Une diminution de l'empathie peut se traduire

par une incapacité à reconnaître les besoins et les sentiments des autres, ce qui peut conduire à des interactions professionnelles conflictuelles et peu coopératives. Ces comportements peuvent créer un climat de travail toxique, entraîner une baisse de la motivation et de l'engagement des employés, et même compromettre la sécurité au travail si la violence physique est impliquée.

C) Ressentiment et hostilité à l'égard des collaborateurs en milieu professionnel :

Au travail, le ressentiment et l'hostilité envers les collaborateurs peuvent se manifester par des commentaires désobligeants, des critiques constantes ou des comportements passifs-agressifs envers les collègues. Ces sentiments négatifs peuvent découler de conflits non résolus, de rivalités professionnelles, de sentiments d'injustice ou de désaccords sur des objectifs ou des méthodes de travail. Une atmosphère de ressentiment et d'hostilité peut entraver la collaboration et la communication efficaces entre les membres de l'équipe, compromettant ainsi la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs et à maintenir un environnement de travail sain.

D) troubles du comportement alimentaire, toxicomanies dans un cadre professionnel :

Les troubles du comportement alimentaire et les toxicomanies peuvent avoir un impact significatif sur la performance au travail et le bien-être des employés. Les comportements alimentaires perturbés, tels que le jeûne excessif, les régimes restrictifs ou les crises de boulimie, peuvent entraîner une diminution de l'énergie, une baisse de la concentration et une augmentation du stress, ce qui affecte la capacité à accomplir efficacement les tâches professionnelles. De même, les problèmes liés à la toxicomanie, tels que la dépendance à l'alcool, aux drogues ou aux médicaments, peuvent entraîner des absences répétées, des retards, une baisse de la productivité et des problèmes de comportement au travail. Ces problèmes peuvent nécessiter une intervention professionnelle et un soutien de la part de l'employeur pour aider les employés à surmonter leurs défis et à maintenir leur bien-être au travail. (l'assurance maladie, 09/05/2023)

1-3) Le modèle explicatif du stress (modèle karasek) :

Jusqu'à la fin des années 70, une grande variété de facteurs psychosociaux, relevant de notions diverses, ont été étudiés en lien avec la santé : surcharge de travail, contraintes de temps, responsabilités, ambiguïté ou conflit de rôle, faibles perspectives de promotion, insécurité de l'emploi, pauvres relations sociales au travail, absence de participation dans les prises de décision, Mais jusqu'à l'apparition du modèle de Karasek, la littérature sur le sujet est restée très dispersée. Ce modèle aura une fonction intégratrice. Ceci explique sans doute en partie son succès. Il combine en fait des résultats issus de deux courants de recherche majeurs au cours des années 60. D'une part, les recherches considérant les effets des pressions au travail sur la santé D'autre part, les travaux sur le « job redesign » qui s'intéressaient à l'impact du contrôle ou de l'autonomie sur la performance au travail.

Le modèle explicatif du stress de karasek inclure trois élément essentiel, les exigences altitude décisionnelle ou le contrôle et le soutien social.

1-3-1) Les exigences :

La notion d'exigences est apparue dans les recherches sur le stress professionnel au cours des années soixante-dix. Les définit comme « les stressseurs psychologiques impliqués dans la réalisation de la charge de travail, les stressseurs liés aux tâches inattendues et les stressseurs provenant des conflits personnels au travail ». Elles englobent les charges corrélatives à la réalisation des activités ; devoir travailler vite, faire face à des tâches complexes, imprévues, être confronté à un conflit de rôle, Cependant, pour Karasek, loin d'être a priori néfastes, les exigences

professionnelles placent l'individu dans un état motivationnel de stress. Mais si aucune action n'est possible, notamment à cause d'une faible latitude décisionnelle, la tension non libérée aura des effets négatifs sur la santé : l'accumulation de stress résiduel engendrera des symptômes physiologiques et psychologiques. Mais si l'individu possède un degré élevé de contrôle lorsqu'il est confronté aux exigences de son environnement de travail, alors, il canaliser son énergie de manière active et limitera les tensions. (Karasek, 1979)

1-3-2) La latitude décisionnelle ou le contrôle :

La deuxième dimension du modèle est donc le contrôle, nommé encore la latitude décisionnelle. Elle renvoie à la fois à l'autonomie décisionnelle, dans quelle mesure l'individu peut prendre des décisions de façon autonome, et à l'utilisation des compétences, dans quelle mesure l'individu peut utiliser ses compétences. Comme nous l'avons déjà vu plus haut, d'après Karasek le stress au travail et ses effets sur la santé physique et mentale ne résultent pas « d'un simple aspect de l'environnement de travail, mais des effets conjoints des exigences de la situation de travail et de l'étendue de la liberté de prise de décision disponible pour le travailleur faisant face à ces exigences ». Pour présenter son modèle, Karasek dichotomise les deux variables exigences et contrôle. Leur croisement donne le diagramme bien connu qui résulte en 4 situations types de travail. (Karasek, 1979)

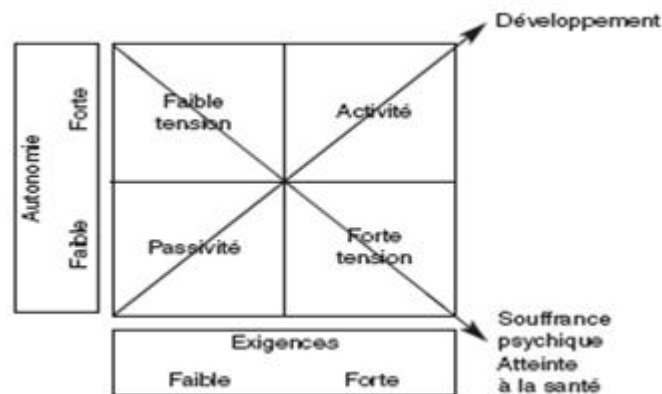


FIGURE N°2 : Le modèle « exigences – contrôle ». D'après Karasek (1979).

1-3-3) Le soutien social :

Le soutien social Mais l'exercice du contrôle ou des compétences n'est pas le seul moyen de faire face aux exigences. Le soutien social est une autre ressource éventuellement disponible. Ainsi, Karasek, Triantis et Chaudhry (1982) suggèrent que les employés bien insérés dans un groupe de travail combinent leurs ressources pour faire face aux stressseurs (Par conséquent, au niveau du groupe le niveau de stress de chacun tendra vers la moyenne du groupe). Si le soutien est disponible dans l'organisation, les individus ont moins besoin d'énergie adaptative pour faire face aux exigences élevées dans les situations de faible contrôle. Le soutien doit avoir un effet modérateur sur les tensions ressenties dans les situations stressantes, par exemple en aidant à redéfinir le problème et à trouver une solution. Contrôle et soutien pourraient avoir une action conjointe pour modérer la relation entre stressseurs et tension ressentie. Le modèle exigences-contrôle a ainsi été

étendu par Johnson (1986), (Truchot, 2010)

Dans cette section traitant du stress et de la motivation, nous avons exploré divers aspects cruciaux de ce phénomène complexe. Tout d'abord, nous avons défini le stress et examiné ses différents types, allant du stress aigu au stress chronique. Ensuite, nous avons examiné en détail les symptômes physiques, émotionnels et comportementaux du stress, mettant en lumière l'impact profond qu'il peut avoir sur notre bien-être global. Enfin, nous avons exploré le modèle explicatif du stress de Karasek, qui met en évidence l'interaction entre les exigences de la tâche et le contrôle que nous avons sur celle-ci, offrant ainsi des perspectives précieuses sur la manière dont notre environnement professionnel peut influencer notre niveau de stress et de motivation. En comprenant ces différents aspects du stress, nous sommes mieux équipés pour développer des stratégies efficaces de gestion du stress et de renforcement de la motivation, favorisant ainsi notre épanouissement personnel et professionnel.

Section 2) Les implications du stress sur la motivation au travail :

Dans cette section, nous explorerons les implications profondes du stress sur la motivation au travail. Le stress, une réalité omniprésente dans nos environnements professionnels, peut exercer une influence significative sur notre capacité à maintenir un niveau optimal de motivation et d'engagement dans nos tâches. En examinant de près trois aspects clés, nous découvrirons comment le stress peut affecter non seulement notre bien-être physique et mental, mais aussi notre attitude envers le travail et notre performance. Premièrement, nous analyserons l'impact du stress sur la fatigue mentale et physique. Ensuite, nous aborderons les pertes du sens au travail et la baisse de la performance qui peut résulter d'un stress chronique ou excessif. Enfin, nous discuterons du sentiment de démotivation et le brown-out qui peut émerger lorsque le stress dépasse nos capacités de résilience. En comprenant ces implications, nous serons mieux préparés à identifier et à atténuer les effets négatifs du stress sur notre motivation au travail, favorisant ainsi un environnement professionnel plus sain et plus productif.

2-1) Fatigues mentales et physiques :

2-1-1) La fatigue mentales :

La fatigue mentale est l'accumulation de préoccupations qui prennent toute la place. Elle est communément appelée «charge mentale». La fatigue mentale peut également trouver ses origines dans une surstimulation du cerveau : trop de stimuli (écrans, informations, mouvements autour de soi, bruits, etc.) sans temps de repos (cerveau sans stimulation) ou d'évacuation (activités physiques, détente).

Cela arrive souvent chez les personnes qui occupent un poste demandant beaucoup de réflexion sans avoir de temps pour le faire. On entend parfois ces gens dire : «J'ai des gros dossiers, complexes.»

C'est aussi le cas lors des premières semaines ou mois d'un travail qui exige un apprentissage constant. Ou encore dans des activités professionnelles amenant un sentiment de responsabilité qui risque d'occuper les pensées en continu. On pense ici au personnel soignant ou aidant : infirmier ou infirmière, psychologue, médecin, avocat ou avocate, gestionnaire, etc.

Pourtant, ce ne sont pas toutes ces personnes qui ressentiront cette fatigue mentale. Cela dépend de plusieurs facteurs dont :

La personnalité (perfectionniste, par exemple);

La perception de la personne à l'égard de ses responsabilités;

Le sentiment d'efficacité personnelle en lien avec l'estime de soi;

L'histoire de vie (répétition d'une blessure personnelle ou d'un modèle relationnel);

Le contexte professionnel (changements, surcharge, structure, exigences);

Le soutien social (famille, amis et amis, voisinage, psychologue, médecin, collègues, etc.);

Le contexte de vie et les facteurs de stress;

Les aptitudes pour la communication;

Les stratégies de repos et de ressourcement.

A) Comment réduire cette fatigue mentale :

pour trouver les stratégies appropriées à sa situation de fatigue mentale, il convient d'identifier les sources de cette fatigue.

La personne perfectionniste aura intérêt à demander un accompagnement extérieur, par exemple un ou une psychologue, afin de l'aider à améliorer la situation, à apprendre à déléguer ou à se fixer des attentes réalistes.

La personne qui commence un emploi pourrait tirer avantage de s'accorder des moments de pause (sans écran) pour son cerveau en surcharge et de trouver des moyens de décrocher. Par exemple, des travaux manuels tels que le jardinage et la cuisine ou des activités sollicitant le corps (marche, danse, vélo...).

Si la source de la fatigue d'une personne provient d'un manque de soutien social, elle pourrait trouver des ressources afin de s'entourer, développer des liens, s'inscrire à des activités pour nouer des amitiés, participer à des ateliers de formation professionnelle ou même former un groupe de partage et de développement professionnel au travail (activités qui, je le constate, procurent un grand bien aux équipes de travail que je supervise comme psychologue consultante). (PARENT, 2023)

2-1-2) la fatigue physique :

La fatigue physique s'installe quand on va au-delà des capacités du corps. Le corps a ses limites et, quand elles sont dépassées, c'est soit l'épuisement, soit des maux physiques (blessures, virus, manifestation corporelle) qui peuvent se produire.

C'est fréquent de voir les gens hyperperformants arriver en épuisement au milieu de la vie. Les mécanismes mis en place pour s'adapter à court terme et tenter de garder l'équilibre (éviter, hyperactivité, déplacement, compensation, compulsion, etc.) vont perdre en efficacité, et le corps va tomber de fatigue avec l'accumulation. Ici, tout comme dans la fatigue mentale, d'autres facteurs viennent influencer cette possible fatigue physique, dont:

- l'accumulation d'un manque de sommeil ainsi que de temps de repos accordé;
- la difficulté à réguler les émotions;
- le contexte professionnel (changements, surcharge, structure, exigences)
- des problèmes de communication;
- l'accumulation d'événements stressants et l'état de stress chronique;
- la résurgence d'un traumatisme ou un trauma actuel;
- le manque de soutien social.

A) Comment réduire cette fatigue physique :

Pour reconnaître la fatigue physique, il faut rester à l'écoute des signaux de son corps et savoir nommer ce qu'on ressent. Prendre des moments de pause sans rien faire d'autre qu'être seul avec soi-même et respirer profondément peut être salvateur. Certains exercices de pleine conscience peuvent aussi aider, dont le «scan du corps», qui permet de ressentir chaque partie du corps. (PARENT, 2023).

2-2) Pert du sens au travail et la baisse de la performance :

2-2-1) Pertes de sens au travail :

La perte de sens au travail, est le sentiment d'être inutile dans son travail, de ne rien apporter à la société, de faire des tâches inutiles dépourvues d'intérêt. Les risques d'un tel sentiment sont la démotivation, le manque d'engagement, un renoncement silencieux et plus grave la dépression ou le burn-out.

A) Un réel désengagement dans l'entreprise :

Le stress peut entraîner une perte du sens au travail, contribuant ainsi au désengagement des employés au sein de l'entreprise. Lorsque les employés sont confrontés à un stress constant et excessif, cela peut perturber leur capacité à se connecter avec leur travail de manière significative

et à trouver un sens dans ce qu'ils font.

B) Un renoncement silencieux :

Le renoncement silencieux au travail, résultant du stress, se caractérise par la présence physique des employés sans un véritable engagement ni une productivité effective. Sous l'effet du stress, les employés peuvent éviter les responsabilités et les défis, se retirer socialement, et progressivement se désengager de leurs tâches et de l'entreprise. Cette situation compromet la qualité du travail, la collaboration, et le bien-être des employés, soulignant ainsi l'importance de mettre en place des mesures de gestion du stress et de promotion du bien-être au sein de l'organisation. (Léon, 21 décembre 2023)

C) Risque d'avoir une dépression :

Un stress au travail mal géré associé à un terrain favorable peu favoriser l'installation de la dépression. C'est une maladie grave qui nécessite une prise en charge réelle et un arrêt de travail de longue durée. Sentiment de tristesse ou de vide, désintérêt pour toute activité, perte ou prise de poids, troubles du sommeil, troubles psychomoteurs et cognitifs, dévalorisation et idées noires sont les symptômes les plus courants de la dépression. Souvent considérée à tort comme ne touchant que les personnes « faibles », la dépression peut toucher tout le monde et fait effectivement partie des éventuelles conséquences du stress au travail. (Neo Forma, 21/05/2021)

D) Le burnout :

Probablement la maladie professionnelle la plus tragiquement connue et faisant bel et bien partie des conséquences du stress au travail, le burnout ou syndrome d'épuisement professionnel est une réaction du corps à ce qu'il perçoit comme une menace. À ce stade, la personne n'est alors tout simplement plus en mesure de faire face aux exigences qu'implique sa profession. Le burnout est un trouble particulièrement dévastateur, car les périodes de repos du salarié comme le weekend, mais aussi les congés, ne lui suffisent plus pour remonter la pente. Complètement vidée en énergie, la personne en état de burnout perd toute estime de soi et cultive un état d'esprit négatif.

Touchant tous les milieux professionnels, le burnout concerne tout particulièrement les personnes très consciencieuses et très investies dans leur travail. (Neo Forma, 21/05/2021)

2- 2-2) Baisses de la performance :

Le stress au travail peut avoir un large éventail d'implications sur la performance des employés et sur le fonctionnement global de l'organisation peut avoir de nombreuses implications sur la baisse de performance au travail. Voici quelques-unes des principales :

-Diminution de la concentration :

Le stress peut rendre difficile pour les employés de se concentrer sur leurs tâches. Ils peuvent être préoccupés par des problèmes personnels ou professionnels, ce qui peut entraîner des erreurs ou des retards dans le travail.

-Baisse de la productivité :

Lorsque les employés sont stressés, leur capacité à accomplir efficacement leur travail peut être réduite. Ils peuvent prendre plus de temps que d'habitude pour terminer des tâches, ce qui peut entraîner une diminution de la productivité globale.

-Qualité du travail affectée :

Le stress peut également avoir un impact sur la qualité du travail. Les employés stressés peuvent faire des erreurs plus fréquentes ou produire un travail de moindre qualité en raison de leur incapacité à se concentrer ou à penser de manière claire.

-Augmentation de l'absentéisme :

Le stress chronique peut entraîner une augmentation de l'absentéisme au travail. Les employés peuvent prendre des congés de maladie plus fréquents pour faire face aux effets physiques et mentaux du stress, ce qui peut entraîner une baisse de la productivité de l'équipe.

-Tensions relationnelles :

Le stress peut également causer des tensions relationnelles sur le lieu de travail. Les employés stressés peuvent avoir du mal à gérer leurs émotions, ce qui peut entraîner des conflits avec leurs collègues ou leurs supérieurs hiérarchiques.

-Baisse de la satisfaction au travail :

Lorsque les employés sont stressés et que leur performance est affectée, ils peuvent ressentir une baisse de satisfaction au travail. Cela peut entraîner une diminution de l'engagement et de la motivation, ce qui peut à son tour affecter la performance globale de l'organisation. (Stansfeld S, 31 Dec 2006)

2-3) Démotivation et brown out:

2-3-1) Démotivation :

La démotivation au travail se définit comme un état, ponctuel ou durable, qui peut être déclenché par le stress et qui entraîne une apathie, une faible volonté à accomplir les missions et les tâches qui sont confiées et qui peut avoir des répercussions tant sur la santé des salariés qui en font l'expérience que sur l'ensemble de l'entreprise. Voici quelques signes de la démotivation en entreprises :

-Une baisse de la productivité :

Un salarié qui perd sa motivation ne montre pas d'engouement à accomplir ses tâches quotidiennes. Parfois, il peut laisser traîner des activités, mettre beaucoup de temps à les réaliser et ainsi, dépasser les délais fixés.

À moyen et long terme, la démotivation peut altérer le fonctionnement de l'entreprise et mettre à mal les relations avec les clients et les fournisseurs. (VANDENBERGHE, 20/5/2021)

-Des départs prématurés :

Si certains collaborateurs ont quitté l'entreprise peu de temps après leur arrivée, il est possible que la cause soit un manque de motivation.

Entre les annonces d'emploi ciblées, le marketing RH, et le sourcing actif, les employeurs contactent régulièrement les professionnels aux compétences demandées, et ce, même s'ils sont déjà en poste. Ainsi, un salarié démotivé peut être averti d'une opportunité professionnelle, sans être en recherche active. Un salarié qui part prématurément est coûteux pour l'entreprise. Pensez aux coûts investis recrutement et sélection, onboarding, formation professionnelle continue, etc. Sans oublier toutes les connaissances accumulées par le collaborateur sur l'entreprise, son fonctionnement, ses produits/services, ses fournisseurs et ses clients (VANDENBERGHE, 20/5/2021)

-Un changement de comportement :

Un autre signe révélateur de la démotivation est un changement de comportement. Si d'autres raisons peuvent parfois l'expliquer, il provient souvent du fait que le salarié est moins enthousiaste dans son travail. (VANDENBERGHE, 20/5/2021)

Le changement de comportement peut être soudain ou plus subtil et progressif. Soyez attentifs aux indices qui montrent qu'il faut agir pour trouver des solutions au mal-être de votre collaborateur : repli sur soi, perte de prise d'initiative, silence, manque d'interaction avec les membres de l'équipe,

irritabilité et humeur variable. Mais avant de trouver des solutions à la démotivation au travail, il est important d'en déterminer les causes. (VANDENBERGHE, 20/5/2021)

-Manque d'initiative :

Le collaborateur ne propose plus d'idées ou de suggestions, ne prend plus d'initiatives ou n'essaie plus d'améliorer les choses.

-Augmentation des erreurs :

Le salarié commet plus d'erreurs qu'auparavant, ou semble plus distrait et moins concentré sur son travail. (Lorenzo Delannoy, 2023)

2-3-2) Le, brown-out:

Le brown-out au travail peut s'expliquer par des structures imposantes et des organigrammes étendus. Le manque de contact et de lien avec la direction de l'entreprise est généralement en cause. Il génère, chez le salarié, un sentiment de perte de sens dans les missions menées. Voici quelques signes de brown out :

-sentiment dévalorisations d'incompétences :

Le premier signe du brown-out repose sur les sentiments de dévalorisation et d'incompétence au travail. En effet, vous avez l'impression que votre travail n'est pas apprécié à sa juste valeur. Il vous arrive que la production de votre travail ne soit pas utilisée par l'entreprise. Il est alors légitime de se sentir incompétent voire inutile. Ces sentiments peuvent générer une remise en question majeure : de soi et du sens de votre travail. (la clinique E-santé, 04septembre 2023)

A titre d'exemple, il n'est pas rare, dans le contexte d'une fusion d'entreprise, de se sentir exclu de ce qui se joue. Cette sensation d'être "mis au placard" ou poussé vers la sortie peut générer cette forme d'épuisement professionnel qu'est le brown-out. Le besoin de ré injecté du sens dans ce quotidien professionnel est alors au cœur des enjeux et préoccupations pour le salarié.

-Remise en question professionnelle et personnelle : Prenons l'exemple de la pyramide de Simon Sinek constituée de trois niveaux :

Le Quoi

Le Comment

Le Pourquoi

Le problème de sens se pose souvent au niveau du "pourquoi", c'est-à-dire, de la finalité de ce que vous faites. Quel sens à votre travail et qu'apporte-t-il à l'entreprise ? Pourquoi le faites-vous ? Ces questionnements en lien avec le sens de votre travail découlent, tant du travail individuel que de l'organisation de l'entreprise dans sa globalité : missions peu définies, écart entre tâche prescrite et tâche réelle, directives non justifiées, absence de feed-back... Ces interrogations peuvent vous amener à remettre en question ce que vous souhaitez apporter à une entreprise en comparaison avec ce que vous apportez actuellement. (la clinique E-santé, 04septembre 2023)

-Dégradation des relations professionnelles :

L'un des signes majeurs du brown-out est la dégradation des relations interpersonnelles : que cela soit avec les collègues, managers ou supérieur hiérarchiques. Il est fréquent de se replier sur soi lorsqu'on ne trouve plus de sens à ce que l'on fait au quotidien. Les relations professionnelles en sont directement impactées : tendance à être moins ouvert aux autres, à perdre votre humour, à entrer dans des conflits avec certains collègues. Si vous ne vous épanouissez plus dans votre emploi, votre comportement peut être changeant avec

l'apparition de trouble de l'humeur ou de l'impulsivité, dans certains cas. Par ces comportements, vos relations professionnelles peuvent être impactées et se dégrader rapidement. (la clinique E-santé, 04septembre 2023)

Les implications du stress sur la motivation au travail sont profondes et multiples. Tout d'abord, la fatigue mentale et physique résultant du stress conduit à une diminution significative de la productivité et de l'efficacité des employés. Ensuite, cette fatigue peut engendrer une perte de sens au travail, ce qui se traduit par une baisse de performances et un désengagement progressif. Enfin, le stress prolongé peut entraîner une démotivation généralisée et, dans les cas extrêmes, un phénomène de "brown-out", où les employés perdent tout intérêt pour leur travail. Il est donc crucial pour les entreprises de reconnaître et d'atténuer les sources de stress afin de maintenir une motivation élevée et une performance optimale au sein de leurs équipes.

Section 3) les stratégies de gestion de stress, conflits et motivation :

La Section 3 explore un ensemble varié de techniques et de pratiques essentielles pour naviguer avec succès dans le monde professionnel tout en préservant son bien-être émotionnel et en stimulant sa motivation. En se concentrant sur la gestion du stress et la promotion de la motivation, cette section offre des conseils pratiques et des méthodes éprouvées pour cultiver un environnement de travail propice à l'épanouissement personnel et professionnel. De la maîtrise des émotions à travers les techniques de relaxation à la communication assertive et à la résolution des conflits, ainsi qu'à la création d'un cadre de travail confortable et stimulant, chaque aspect abordé vise à renforcer la résilience individuelle et à favoriser une productivité soutenue dans un monde professionnel en constante évolution.

3-1) Techniques de la relaxation et de gestion des émotions :

Tout le monde est touché par le stress un jour ou l'autre. Que vous soyez entrepreneur ou indépendant, PDG ou fondateur d'une start-up, employé d'une petite entreprise ou d'un grand groupe, la gestion du stress et de son bien-être par des méthodes préventives est indispensable. La relaxation sur le lieu de travail est un moyen facile de réduire le niveau de stress, de diminuer l'absentéisme et d'améliorer la productivité. Bien qu'il ne soit pas toujours possible d'éviter les situations stressantes, trouver du réconfort peut certainement atténuer la tension mentale et émotionnelle qui peut être ressentie.

3-1-1) Technique de relaxation :

-Pratiquer à la pleine conscience au travail :

Avec des entreprises de premier ordre comme Google et Facebook qui mettent en place des programmes de pleine conscience pour leurs employés, il est clair que la pratique de la pleine conscience au travail peut améliorer votre bien-être et stimuler votre productivité. (shop-antistress, 20 avril 2020)

-Aimez votre entourage :

L'affection que l'on porte à ses proches joue un rôle important lorsque l'on traverse une situation émotionnelle difficile. N'ayez pas peur de dire à votre conjoint ou à vos amis à quel point ils comptent pour vous. (pro-activ, 2022) .

-Parlez :

Consacrer du temps aux autres peut être une bonne façon de soulager le stress. Non seulement vous mettrez vos problèmes de côté, mais cet échange vous sortira de votre solitude - l'une des principales causes du stress. (pro-activ, 2022)

-Concentrez-vous sur votre respiration :

Pendant la majeure partie de notre journée, nous ne pensons pas à respirer, notre corps respire pour nous. Cependant, nous avons tendance à respirer plus superficiellement lorsque nous ne nous concentrons pas sur la respiration. Donc une simple concentration sur l'entrée d'air, la tenue et l'expiration peut apporter plus d'oxygène dans notre corps, et calmer nos pensées. (shop-antistress, 20 avril 2020)

-Apprenez à connaître votre stress :

Le stress se manifeste différemment en chacun de nous. Il peut donc être utile de se documenter sur le stress et sur la manière de le gérer efficacement. Le simple fait de comprendre ce que l'on ressent et comment y faire face peut apporter un soulagement bienvenu. (shop-antistress, 20 avril 2020)

3-1-2) La gestion des émotions :

- . Mieux se connaître par rapport aux émotions
- . Découvrir son profil émotionnel
- . Comprendre ses réactions émotionnelles positives et négatives
- . Connaître ses propres signaux d'alerte
- . Comprendre le fonctionnement des émotions
- . Décoder les principales émotions et leur fonction pour mieux les accepter. Comprendre l'impact des émotions sur ses relations et sa performance
- . Développer sa conscience émotionnelle
- . Savoir exprimer et partager son ressenti émotionnel
- . Savoir mobiliser ses ressources individuelles pour canaliser ses émotions
- . Aider les autres à partager leur ressenti par une attitude d'empathie
- . Apprendre à canaliser les émotions des autres
- . Gérer les émotions
- . Apprendre à utiliser la bonne gestion de ses émotions pour lutter contre le stress
- . Mieux gérer les conflits, tempérer les réactions excessives, gérer les personnalités difficiles
- . Apprendre à lâcher-prise et à se détendre : techniques de relaxation dynamique basées sur la respiration (Entre-Deux, 2007)

3-2) communication assertive et résolution des conflits :

3-2-1) communication assertive :

La communication assertive est un style de communication qui repose sur l'expression claire des pensées et des sentiments tout en respectant les besoins et les opinions des autres. C'est une approche efficace pour établir des limites claires, exprimer ses besoins et résoudre les conflits de manière saine et constructive. Voici quelques techniques pour pratiquer une communication assertive en cas il 'a-u des conflits :

-Identifier la source du conflit :

Avant de communiquer avec l'autre partie, essayez de comprendre ce qui cause le conflit et quels sont vos objectifs et vos intérêts. Le conflit concerne-t-il des faits, des valeurs, des ressources ou des relations ? Qu'essayez-vous d'atteindre ou de protéger ? Quelles sont les conséquences potentielles du conflit ? En identifiant la source du conflit, vous pouvez éviter de faire des suppositions, de tirer des conclusions hâtives ou de personnaliser le problème. (linkedin, 12 mars 2024)

-Choisissez le bon canal et la bonne tonalité :

En fonction de la nature et de l'urgence du conflit, vous voudrez peut-être choisir un canal et un ton différents pour votre communication. Par exemple, si le conflit est complexe ou sensible, vous préférerez peut-être avoir une conversation en face à face ou par vidéo plutôt qu'un courriel ou un message texte. S'il s'agit d'un conflit mineur ou routinier, vous pouvez opter pour un ton plus décontracté ou informel plutôt que formel ou autoritaire. Le bon canal et le bon ton peuvent vous aider à transmettre votre message de manière plus efficace et respectueuse.(linkedin, 12 mars 2024)

-Utiliser les instructions I :

L'une des compétences les plus importantes pour la communication assertive est d'utiliser les déclarations I. Les déclarations en « je » sont des déclarations qui commencent par « je » et décrivent vos sentiments, vos pensées ou vos besoins sans blâmer, accuser ou critiquer l'autre partie. Par exemple, au lieu de dire « Vous êtes toujours en retard aux réunions », vous pouvez dire « Je me sens frustré quand vous êtes en retard aux réunions ». En utilisant les déclarations en-je, vous pouvez vous exprimer honnêtement et respectueusement, et éviter d'aggraver le conflit. (linkedin, 12 mars 2024)

-Écouter activement et faire preuve d'empathie :

Une autre compétence clé pour une communication assertive est d'écouter activement et avec empathie l'autre partie. L'écoute active consiste à prêter attention à ce que dit l'autre partie, à poser des questions de clarification, à résumer ses principaux points et à reconnaître ses émotions. L'écoute empathique consiste à essayer de comprendre leur point de vue, leurs sentiments et leurs besoins, et à faire preuve de compassion et de respect. En écoutant activement et avec empathie, vous pouvez montrer que vous vous souciez de l'autre partie et de ses points de vue, et établir une relation de confiance. (linkedin, 12 mars 2024)

-Cherchez une solution gagnant gagnant :

Le but ultime de la communication assertive est de rechercher une solution gagnant-gagnant qui satisfait les intérêts et les besoins des deux parties. Une solution gagnant-gagnant ne consiste pas à faire des compromis ou à abandonner, mais à trouver un moyen créatif et mutuellement bénéfique de résoudre le conflit. Pour trouver une solution gagnant-gagnant, vous devez collaborer et coopérer avec l'autre partie, explorer différentes options et alternatives, négocier et convenir d'un

plan juste et réaliste. L'assertivité n'est pas un obstacle, mais un facilitateur de résolution de conflits dans les communications internes. En suivant ces conseils, vous pouvez utiliser l'affirmation de soi pour communiquer efficacement et respectueusement, et pour obtenir des résultats positifs et constructifs. (linkedin, 12 mars 2024)

3-2-2) Résolution des conflits :

Nous avons tous vécu des conflits dans le cadre professionnel. Ils font en quelque sorte partie du fonctionnement normal des choses puisque ces conflits sont la marque d'une diversité de points de vue, de sensibilités, d'envies... Pour autant, ceux-ci peuvent dégénérer et empoisonner la vie de certains salariés, d'une équipe, voire de toute l'entreprise. Comment résoudre ces différends ? Comment gérer ces conflits au travail ? Voici quelques conseils pour résoudre les conflits

-Valoriser les succès compétences professionnelles :

Avant de débiter votre médiation, mettez l'accent sur les points de convergence et listez les points sur lesquels les deux parties sont d'accord. Ne laissez pas les désaccords, très souvent minimes par rapport aux accords, prendre une place disproportionnée. Lors d'une gestion de conflit au travail, il est dur de positiver et c'est pourtant bien une des clés de gestion de conflit. Rappelez des succès vécus ensemble par le passé, ainsi que les objectifs communs présents et futurs, ou des actions réalisées en équipe qui ont rencontrées le succès.

Valoriser les compétences professionnelles des salariés permettra de donner une énergie positive à cet entretien de gestion de conflit. Le climat sera par conséquent moins hostile et davantage ouvert à la discussion. (HALF, 31 JUIL. 2023)

-Comprendre le conflit est un début de solution :

Identifier la nature d'un conflit et les différentes façons qu'ont les individus de se comporter lors de conflits est une première étape essentielle vers une résolution de la situation. Dans les années 70', la méthode Thomas - Kilmann identifie 5 comportements typiques en cas de conflits

Le renoncement, où une personne cède face à l'autre.

L'extrémisme, où l'on cherche à dominer l'autre.

L'évitement, où l'on fait comme si le conflit n'existait pas

La collaboration, où l'on cherche à « travailler avec l'autre » pour résoudre le problème.

Le compromis, où l'on cherche à trouver rapidement une solution.

Il est important de comprendre l'origine même du conflit afin de trouver la bonne solution pour le résoudre. Généralement, le conflit au travail vient souvent d'une personnalité très différente entre deux personnes qui va provoquer un conflit de valeurs et des réactions conflictuelles peuvent survenir petit à petit.

L'essentiel est de ne jamais prendre parti dans un conflit. Car chaque individu a ses propres ressentis, ses propres émotions et il est important de comprendre d'où vient la source profonde du conflit. En tant que manager, vous devez être un excellent médiateur et pédagogue (qui devra expliquer sa décision), un arbitre juste qui est là pour trouver une solution qui convient aux deux personnes avec pour objectif commun de souder ces personnes ou au moins de réussir à les faire cohabiter, dans le but d'avoir une cohésion d'équipe saine.

« De manière plus nuancée, vous devrez parfois trancher lors d'une situation conflictuelle, et la décision ne conviendra pas forcément aux deux parties. La satisfaction sera forcément inégale. L'essentiel est que les deux personnes aient le sentiment d'avoir pu s'exprimer, et qu'elles aient compris le raisonnement de votre décision. » (HALF, 31 JUIL. 2023)

- Réagir avant que le conflit ne se développe :

Maintenant que l'on connaît les réactions potentielles des individus face à un conflit au travail, il s'agit d'appliquer une règle fondamentale : la réactivité. Souvent, un conflit résulte d'une situation compliquée ou tendue installée depuis déjà un certain temps. Un déclencheur (événement pouvant être anodin ou sérieux) a transformé le malaise en affrontement. « Complimenter en public, critiquer en privé ». Lorsqu'un conflit survient, écarter les personnes, que le conflit ne soit pas visible en public.

Ensuite, il convient de dire clairement les choses et de chercher à rapidement en analyser les causes pour trouver des pistes de résolution. Une rencontre entre les personnes engagées dans ce conflit, éventuellement avec la médiation d'une personne « neutre » (une personne des ressources humaines, un collègue ou un supérieur), est indispensable. Cette réactivité est essentielle pour éviter que les choses ne dégèrent. (HALF, 31 JUIL. 2023)

- Provoquer la discussion :

Le rôle premier du manager dans la gestion d'un conflit est de séparer les faits des émotions. L'échange est certainement la meilleure manière de résoudre un conflit au travail. Mais attention, cet échange doit être constructif. La bonne attitude consiste d'abord à laisser passer les émotions, particulièrement les émotions négatives comme la colère, l'agressivité, le ressentiment... Il vaut mieux laisser quelques heures à des personnes pour se détendre plutôt que de les confronter au moment où elles sont submergées par leurs émotions. Fixez un rendez-vous sur un laps de temps défini, et donnez-en l'objet. Cela laissera le temps à vos collaborateurs de structurer leur ressenti, et ne pas réagir « à chaud ». Par exemple, si un conflit survient le matin, informez les personnes concernées par le conflit que vous souhaitez les retrouver plus tard dans la journée, de 17h à 18h, pour échanger sur ce qui s'est passé plus tôt dans la journée. Pendant l'entretien, l'objectif est de s'en tenir prioritairement aux faits. Que vous soyez partie prenante du conflit ou observateur, faites un récapitulatif des différents événements et tentez d'obtenir une première adhésion autour de ces éléments factuels. A partir de là, vous pouvez passer au chapitre des « interprétations ». C'est le moment de libérer la parole des personnes : comment ont-elles vécu une décision ? Comment ont-elles perçu un comportement ?... C'est aussi le moment où les personnes vont utiliser le « Je » et se libérer d'un poids. Ainsi, les choses sont dites et il devient possible de clarifier la situation avec des protagonistes qui vont se mettre à la place de l'autre. Cette empathie est la voie royale vers le compromis et une situation à nouveau sereine et constructive.

Pour le manager, post-entretien, essayez de comprendre quel a été le fait générateur de ce conflit. Y'a-t-il un point commun aux différentes tensions survenues des derniers mois ? Un élément déclencheur récurrent ? (HALF, 31 JUIL. 2023)

-Dialoguez avec votre équipe :

La rencontre avec les membres de votre équipe, si cela est nécessaire pour mieux comprendre le conflit, vous permettra d'avoir des éléments que vous n'aviez pas pris en compte et de mieux comprendre la situation de conflit dans laquelle les personnes se trouvent. Vous pourrez ainsi mieux appréhender les dires de chacun.

Il est possible que certaines situations, qui pourraient vous aider à comprendre le conflit, surviennent uniquement en votre absence (par exemple, un collaborateur moqueur, uniquement lorsque vous n'êtes pas là).

Obtenez des faits et de l'objectivité auprès de l'équipe, et non des ressentis.

Il faut que les individus pris dans le conflit se sentent écoutés, compris et qu'ils puissent s'exprimer sans jugement et librement à propos de la situation dans laquelle ils se trouvent. Prévoyez des

questions pertinentes qui vont permettre de faire évoluer la situation et ainsi que l'échange soit plus constructif. Une fois les points de vue de chacun entendus, organiser une réunion entre les personnes prises à parti dans le conflit. La confrontation a pour but de rétablir le dialogue, puis la confiance, entre ces personnes. Instaurer et travailler dans un climat de confiance minimise de facto les conflits.

Est-ce la personnalité ou la compétence qui génère le conflit ? Scindez ces deux grands piliers. En déterminant ce point, vous pourrez angler la solution.

Votre rôle ? Vous assurez que chacun entende ce que l'autre a à dire. L'entretien doit être un nouveau départ et une nouvelle entente entre les collaborateurs. (HALF, 31 JUIL. 2023)

-Restez professionnel :

Faire abstraction du côté affectif ou émotionnel est primordial. Faites attention également à ne pas laisser les interlocuteurs rentrer pas dans des attaques personnelles et dérapier.

En tant que manager, l'essentiel, dans la résolution d'un conflit, est que les deux parties soient rassurées sur votre objectivité, que vous savez faire la part des choses. Vous devez absolument apparaître neutre.

Enfin, malgré vos efforts de médiation, gardez en tête que certains conflits ne sont pas solubles. Vous devez donc préparer un plan B et faire face à la réalité d'un potentiel départ d'un des collaborateurs. Le conflit peut être le déclencheur d'une prise de décision ! (HALF, 31 JUIL. 2023).

3-3) Améliorer l'environnement du travail et motiver les employé :

3-3-1) Améliorer l'environnement du travail :

C'est difficile de réaliser un environnement parfait, mais il existe plusieurs leviers pour proposer un cadre professionnel des qualités qui aidera les employés à s'épanouir.

-Aménager l'espace de travail :

Vos salariés passent beaucoup de temps dans les locaux de votre entreprise.

C'est pour cela qu'il est capital d'aménager un espace de travail accueillant, confortable et attractif. Pensez à concevoir un espace de détente, mettez de la couleur, installez du matériel de qualité, placez quelques plantes...

Le but est de proposer un espace agréable où vos employés pourront se sentir bien.

-Favoriser la santé et le bien-être au travail :

L'aménagement et l'amélioration des conditions de travail ne peuvent pas être optimaux sans la mise en place de mesures en faveur de la santé et du bien-être au travail.

Il est impératif de sensibiliser vos employés sur l'importance de prendre soin de soi.

Essayez de créer un environnement de travail confortable et propice à la productivité.

Réduire le stress de vos salariés est le meilleur moyen de préserver leur santé et de booster leur moral. (Rouilleau, 25 octobre 2023)

-Soigner le relationnel :

Un climat de travail sain permet à vos collaborateurs de se sentir bien et d'avoir le sentiment d'appartenir à une entreprise où leurs qualités professionnelles sont reconnues.

Pour cela, il est primordial de soigner le relationnel et de favoriser la communication. N'hésitez pas à donner régulièrement des feedbacks à vos équipes, en individuel comme de manière collective. Encouragez les échanges et témoignez de la reconnaissance à vos employés. (Rouilleau, 25 octobre 2023)

-Mettre en place des activités :

Le team building : un terme qui s'est démocratisé car les entreprises ont compris la nécessité de proposer des activités ludiques à leurs collaborateurs.

Bowling, afterwork, activité sportive ou culturelle, ces moments de partage renforcent la cohésion et l'esprit d'équipe.

C'est également un moyen pour vos salariés de se découvrir les uns et les autres, en dehors du cadre professionnel. (Rouilleau, 25octobre 2023)

-Encourager la collaboration et la communication :

La communication est un rouage essentiel pour une société. Sans elle, il est impossible de coordonner vos salariés pour qu'ils aillent dans la même direction.

Avec une communication efficace, il est plus simple d'encourager la collaboration et d'inculquer les valeurs de l'entreprise.

Communiquez de manière simple, honnête et directe. Libérez la parole et surtout, facilitez l'intégration des nouveaux arrivants. (Rouilleau, 25octobre 2023)

-Développer une culture d'entreprise forte :

Pour renforcer l'adhésion de vos salariés aux valeurs de l'entreprise, il est fondamental de développer une culture d'entreprise avec une identité forte et clairement définie.

Si chaque entreprise à ses propres valeurs, il est indispensable de les transmettre aux collaborateurs afin qu'ils puissent s'identifier à ces dernières.

Qui plus est, cela permet à votre société de développer sa marque employeur et de fédérer vos équipes. (Rouilleau, 25octobre 2023)

-Soutenir l'épanouissement professionnel :

Pour que l'environnement de travail soit le plus positif possible, il faut veiller à l'épanouissement personnel mais aussi professionnel.

En effet, la majorité des employés ont un plan de carrière en tête et ont besoin de progresser pour s'accomplir totalement.

Proposez des formations, encouragez la mobilité interne, variez les missions de vos salariés, mettez en place de nouveaux challenges... en vous focalisant sur les talents de votre entreprise, vous évitez leur fuite et leur offrez la possibilité de grandir avec vous. (Rouilleau, 25octobre 2023)

3-3-2) La motivation des employés :

La motivation au travail est un facteur crucial qui détermine la productivité, la satisfaction et l'engagement des employés au sein d'une organisation. Elle se réfère aux forces internes et externes qui incitent un individu à poursuivre ses objectifs professionnels avec enthousiasme et persévérance, voici quelques techniques de motivation qui peuvent satisfaire les employés au travail :

- Flexibilité du travail :

De plus en plus d'entreprises s'efforcent d'offrir une flexibilité de travail à leurs salariés, leur permettant de travailler à domicile ou dans des bureaux indépendants, dans le but de leur permettre d'exercer leur travail, sans renoncer à leur vie personnelle. Aujourd'hui, grâce aux nouvelles technologies, de nombreux travaux peuvent être accomplis de n'importe où, simplement avec un ordinateur et une connexion Internet. Cela se traduit par une plus grande flexibilité horaire ainsi qu'un sentiment accru de confiance et de responsabilité envers le travailleur. (AYCE LABORYTAX, 05-06-2021)

- Reconnaissance du travailleur :

Il n'y a rien de plus gratifiant pour un travailleur que ses patrons reconnaissent son travail. Une reconnaissance qui peut être effectuée de différentes manières, telles que des incitations économiques, des promotions, des jours de congé, des responsabilités accrues,... etc. Savoir reconnaître le travail bien fait est essentiel pour obtenir la motivation professionnelle et la satisfaction des employés, ce qui montrera en outre que vous êtes au courant du travail qu'ils accomplissent et que vous gardez à l'esprit la gestion des talents. (AYCE LABORYTAX, 05-06-2021)

- Formation :

Offrir la possibilité de formation dans le but d'améliorer ses capacités sera d'une grande aide pour faire en sorte qu'un travailleur se sente satisfait, exploité et valorisé. L'employé comprendra cette option comme une possibilité d'apprentissage et d'amélioration, ce qui sera bénéfique pour lui, mais aussi pour vous, car ces nouvelles connaissances acquises pourront les développer dans votre entreprise, améliorant à la fois la productivité et la réalisation d'objectifs. (AYCE LABORYTAX, 05-06-2021)

- Conciliation du travail :

Qu'un travailleur se sente confiant que ses patrons respecteront et soutiendront ses décisions est très important pour qu'il se sente à l'aise dans l'entreprise. C'est pourquoi vous devriez vous montrer ouvert et transmettre la confiance, afin que chaque travailleur puisse vous transmettre toute inquiétude ou doute concernant le travail, avec la tranquillité d'esprit et la garantie qu'il sera entendu. Intéressé par : Types de congés de travail payés que vos travailleurs peuvent demander. (AYCE LABORYTAX, 05-06-2021)

-Faire du travail un jeu :

La technique de « gamification » consiste à faire du travail un jeu, à travers l'utilisation de différents outils et techniques de jeu propres, dans un domaine non ludique. Les entreprises qui ont opté pour cette technique ont obtenu de très bons résultats, car elles permettent aux travailleurs atteindre leurs objectifs et remplir leurs fonctions, par des méthodes très différentes de celles que nous rencontrons dans une routine de travail conventionnelle, qui seront beaucoup plus méritants, amusantes et qui favoriseront en outre la bonne ambiance parmi les employés. (AYCE LABORYTAX, 05-06-2021)

- Une plus grande autonomie des salariés :

En dotant les salariés d'une plus grande autonomie, met fin à la rigidité des tâches quotidiennes, le travailleur lui-même étant celui qui choisit la manière dont il effectue son travail quotidien en fonction de ses besoins, loin du contrôle strict des patrons, à condition qu'ils respectent les dates de livraison prévues et que les objectifs fixés soient atteints. (AYCE LABORYTAX, 05-06-2021)

– Prendre soin des espaces de travail :

Prendre soin des espaces de travail des employés est essentiel pour qu'ils se sentent satisfaits et puissent accomplir leurs tâches dans les meilleures conditions possibles. Il est important de chercher comment améliorer les installations de l'entreprise pour encourager la productivité des employés et les mettre à l'aise dans l'exercice de leurs fonctions. (AYCE LABORYTAX, 05-06-2021)

Dans cette section nous avons exploré les diverses stratégies de gestion du stress et de motivation au travail. Premièrement, les techniques de relaxation et de gestion des émotions sont essentielles pour maintenir un équilibre émotionnel et réduire l'anxiété. Deuxièmement, la communication

assertive et la résolution des conflits sont indispensables pour instaurer un climat de travail harmonieux et prévenir les tensions interpersonnelles. Enfin, l'amélioration de l'environnement de travail et la motivation des employés sont des facteurs déterminants pour accroître la productivité et la satisfaction professionnelle. En combinant ces approches, il est possible de créer un environnement de travail plus sain et plus motivant.

Conclusion

En conclusion approfondie, le stress au travail est plus qu'une simple perturbation passagère dans le quotidien des employés. Il constitue un défi systémique avec des répercussions étendues sur la santé mentale, émotionnelle et physique des individus, ainsi que sur la dynamique organisationnelle globale. Nous avons examiné comment les pressions externes telles que les exigences de performance, les conflits interpersonnels et les changements organisationnels peuvent intensifier le stress, générant des réactions qui vont de la fatigue chronique à l'anxiété. L'impact sur la motivation est particulièrement préoccupant. Le stress chronique peut éroder la motivation en sapant l'enthousiasme pour le travail, en réduisant la capacité de concentration et en augmentant les sentiments de déconnexion vis-à-vis des objectifs organisationnels. À long terme, cela se traduit par une baisse de la productivité et une augmentation du taux de turnover, affectant directement la performance et la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

Cependant, il est crucial de noter que des interventions efficaces peuvent être entreprises pour atténuer ces effets néfastes. Dans notre exploration des stratégies de gestion du stress, nous avons souligné l'importance de créer un environnement de travail favorable au bien-être. Cela inclut des mesures telles que la promotion d'une culture d'entreprise axée sur le soutien mutuel et la reconnaissance des contributions individuelles, ainsi que la mise en place de programmes de gestion du stress et de formation en résolution de conflits.

En adoptant une approche proactive et holistique, les organisations peuvent non seulement réduire le stress des employés, mais également cultiver un climat où la motivation et l'engagement sont favorisés. Des initiatives telles que des horaires de travail flexibles, des programmes de soutien psychologique et des activités de bien-être peuvent significativement améliorer la qualité de vie au travail et renforcer la fidélité des employés envers l'entreprise.

En fin de compte, investir dans la gestion du stress au travail n'est pas simplement une question de responsabilité sociale ou de conformité réglementaire, mais une stratégie stratégique pour optimiser les ressources humaines et assurer la durabilité organisationnelle. En valorisant le bien-être des employés, les entreprises créent les conditions nécessaires pour une croissance durable, une innovation continue et une réussite à long terme sur le marché concurrentiel d'aujourd'hui.



CHAPITRE III :
Etude du cas pratique
de la recherche

Introduction :

Dans ce chapitre, nous nous penchons sur une phase cruciale de notre étude en gestion des ressources humaines : l'analyse sur le terrain. Après avoir établi une présentation détaillée de l'organisation dans la première section, nous avons examiné en profondeur sa structure, sa culture et ses pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

La deuxième section a été consacrée à l'élaboration et à l'administration de questionnaires spécifiques, conçus pour recueillir des données précises auprès des employés et des gestionnaires de l'entreprise. Ces questionnaires ont été stratégiquement élaborés afin d'explorer divers aspects tels que la satisfaction au travail, la communication interne, les politiques de rémunération et de formation, ainsi que les perceptions globales des pratiques RH au sein de l'organisation.

Dans la troisième section, nous présentons les résultats détaillés de notre analyse. Ces résultats sont essentiels pour comprendre les forces et les faiblesses de l'organisation en matière de gestion des ressources humaines. Nous examinerons les tendances significatives et les observations clés découlant de l'analyse des données quantitatives et qualitatives obtenues à travers les questionnaires.

En résumé, ce chapitre vise à fournir une vue d'ensemble approfondie et empiriquement fondée de la gestion des ressources humaines au sein de l'organisation étudiée. Les informations recueillies seront essentielles pour formuler des recommandations stratégiques efficaces visant à améliorer les pratiques existantes et à renforcer la performance organisationnelle globale.

Section 1) La présentation de l'organisme d'accueil :**1.1) L'historique :**

L'hôpital NEDIR Mohamed a été inaugurée ; précisément le 28 juillet 1955. A cette époque, ce dernier comportait un nombre restreint de disciplines médicales.

En 1974, l'hôpital régional de TIZI OUZOU devient un secteur sanitaire grâce aux différentes unités de santé qui lui étaient reliées.

En 1982, le secteur sanitaire de TIZI OUZOU se voit transformer en Secteur Sanitaire Universitaire (SSU) et ceci par l'ouverture de la formation biomédicale pluridisciplinaire. Le C.H.U est une institution publique à caractère administratif rattaché au ministre de la santé, créé par le Décret n°86/25 du 11 Février 1986, complété et modifier par Le Décret n°86/294 du 16 Décembre 1986. Le siège du (C.H.U) de TIZI OUZOU est fixé à l'hôpital NEDIR Mohamed.

Aujourd'hui, le C.H.U de Tizi-Ouzou est la seule structure spécialisée « vivante » à la disposition d'une population de plus en plus exigeante et qui prend en charge plusieurs Wilayas limitrophes comme BEJAIA, BOUMERDES, BOUIRA. De chaque professionnel de la santé est de dispenser des soins de qualité.

Aujourd'hui cette demande est d'une autre nature, d'un autre niveau d'évolution, elle nécessite la mise en place de référentiels, de procédures, de moyens, de produits adaptés et de formation qui devraient être suivis d'un processus d'évaluation de la qualité de soins. Cette évaluation consiste à mesurer les écarts entre des objectifs prédéterminés et leur niveau de réalisation, l'ensemble de ce processus peut être conduit grâce à la mise en place d'un audit interne.

1. 2) Organisation et gestion administrative du C.H.U de Tizi-Ouzou :

Le fonctionnement de centre hospitalo-universitaire est assuré par un conseil d'administration, dirigé par un directeur, ainsi par un corps médical qui assure les actes médicaux. De ce fait, le fonctionnement de (C.H.U) est assuré par deux volets : un volet administratif et un volet médical.

1.2.1) La direction :**1.2.2) Le conseil d'administration :**

Il comprend le représentant du ministre chargé de la santé (président), un représentant du ministre chargé de l'enseignement supérieur, un représentant de l'administration des finances, un représentant des assurances économiques, des organismes des sécurités sociales de l'assemblée populaire de la commune siège du centre hospitalo-universitaire, de l'assemblée populaire de la commune siège du C.H.U, un représentant des spécialistes hospitalo-universitaires élu par ses pairs, des personnels médicaux élu par ses pairs, un représentant aussi des personnels paramédicaux élu par ses pairs, des associations des usagers de la santé, des travailleurs élus en assemblée générale, et le président du conseil scientifique du (C.H.U).

1.2.3) Le conseil scientifique :

Le conseil scientifique propose toutes mesures de nature à améliorer l'organisation et le fonctionnement des services de soins et de prévention, la réparation des personnels, en relation avec les activités des services. Il participe à l'élaboration des programmes de formation et de recherche en sciences médicales et évalue l'activité des services en matière de soins, de formation et de recherche. Ce conseil peut être saisi par le directeur du centre hospitalo-universitaire, de toute question à caractère médical, scientifique ou de formation¹. Il comprend : les responsables des services médicaux, un pharmacien responsable de la pharmacie, un chirurgien-dentiste, et un paramédical élu par ses pairs dans le grade le plus élevé du corps des paramédicaux.

Ce conseil élit en son sein un président et un vice-président pour une durée de trois années, renouvelable. Il se réunit, sur convocation de son président, en session ordinaire, une fois tous les deux mois et en session extraordinaire à la demande, soit de son président, soit de la majorité de ses membres, soit du directeur général du (C.H.U) Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal consigné sur un registre. Ce conseil ne peut siéger valablement que si la majorité de ses membres est présente. Cependant, si le quorum n'est pas atteint, le conseil est à nouveau convoqué dans les huit (8) jours suivants et ses membres peuvent alors siéger quel que soit le nombre des membres présents.

Le comité consultatif assiste le directeur général du (C.H.U) dans l'accomplissement de ses missions et plus particulièrement dans la mise en œuvre des propositions et recommandations du conseil scientifique. Il comprend, outre le directeur général, président : le président du conseil scientifique ; trois (3) à sept (7) chefs de services désignés par le conseil scientifique. Les réunions du comité consultatif peuvent être, à l'initiative du directeur général du (C.H.U) ou de la majorité des membres du comité consultatif, élargies au secrétaire général et aux directeurs des structures de l'établissement. Le comité consultatif se réunit une fois par mois.

Tableau N°1 : Nombres de services, unités, Equipment et personelles au C.H.U

N°	Services médicaux	Capacités en lits	N°	Services chirurgicaux	Capacité en lits
01	Médecine interne	57	01	Chirurgie viscérale	57
02	Cardiologie	53	02	Traumatologie	58
03	Hématologie	32	03	Neurologie	34
04	Réanimation médicale	12	04	Urologie	28
05	Réanimation	07	05	Chirurgie infantile	42
06	chirurgicale	74			
07	Pédiatrie	32			
08	Maladies infectieuses	08			
09	Psychiatrie	31			
10	Néphrologie	28			
	Hémodialyse				
TOTAL		334	TOTAL		219

La direction des ressources humaines

Considérée comme l'une des plus importantes structures administratives de l'établissement, eu égard au rôle prépondérant qu'elle joue dans la gestion et le fonctionnement du (C.H.U) La direction des ressources humaines est constituée des services et bureaux suivant :

La sous-direction des personnels :

Le bureau de la gestion des carrières des personnels médicaux, paramédicaux et psychologues;

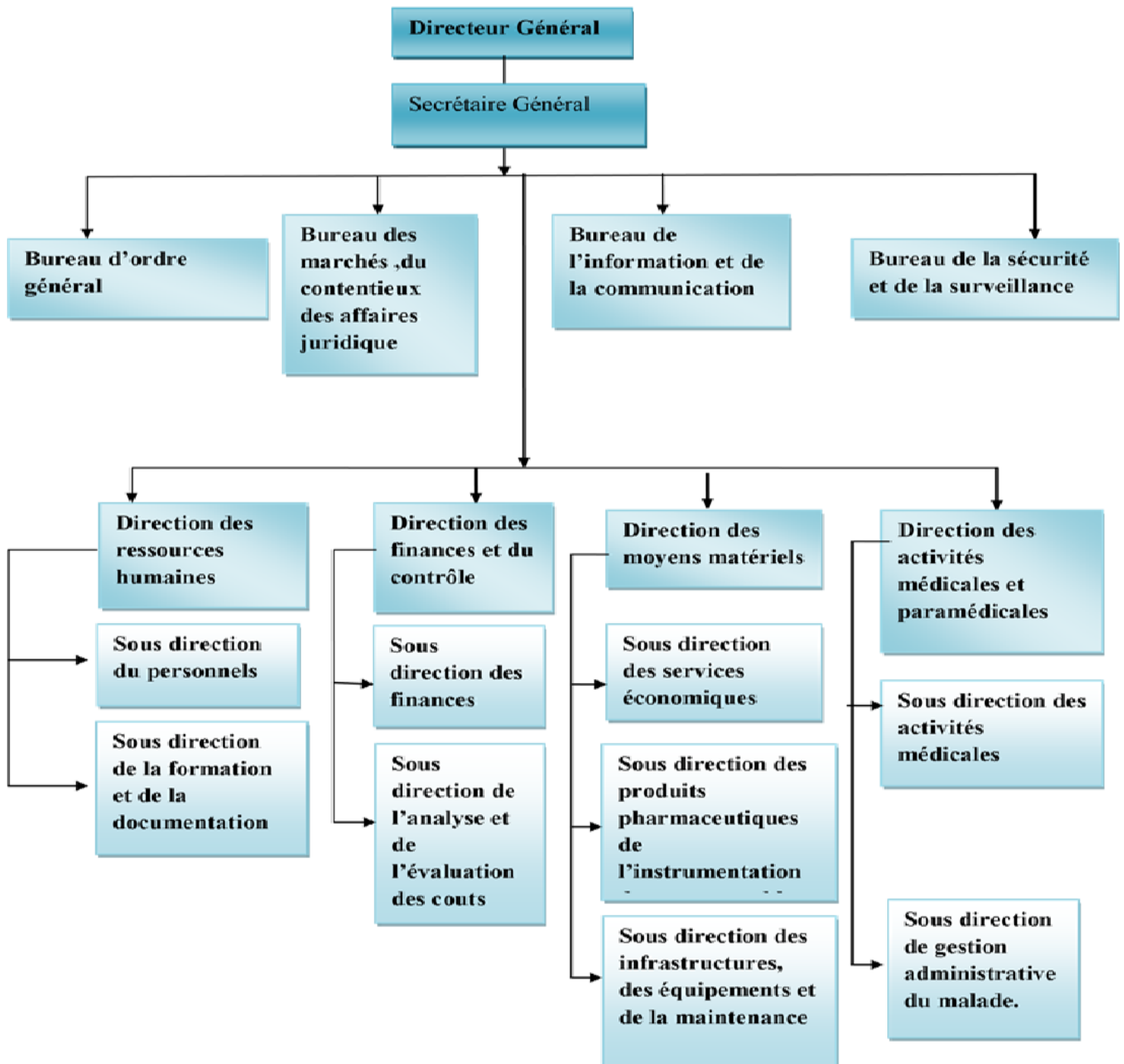
Le bureau de la gestion des carrières des personnels administratifs techniques et de service : Le bureau des effectifs, de la régulation et de la solde.

La sous-direction de la formation et de la documentation : Elle comporte Le bureau de la formation ; le bureau de la communication.

Outre la tâche de la gestion des ressources humaines qui lui est collée traditionnellement, et qui se résume dans les activités de recrutement, de formation, de promotion, de mutation et de gestion du système salarial et indemnitaire, la direction des ressources humaines assure également la gestion administrative, fonction qui consiste essentiellement en l'application de la réglementation en vigueur et du droit du travail en général, en plus de l'entretien des relations avec les partenaires externes, à savoir le ministère de la tutelle, les services de la fonction publique, les agences d'emploi ainsi que d'autres organismes tels que la sécurité et la caisse de retraite.

1-3) Organigramme de C.H.U :

Figure N°3 :



Section 2) Enquête et analyse sur le terrain C.H.U :

Après la collecte des informations issues de l'enquête, les analyses se Présentent comme suit: L'analyse de notre échantillon porte ainsi sur plusieurs aspects: la situation des salaires, le niveau d'instruction, le statut, la typologie des conflits et les mécanismes de leur prévention et de leur gestion.

2-1) Présentation de la population d'étude :

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire nous avons utilisé à la fois des entretiens libre avec différents responsables dans des différents services au niveau hiérarchiques du (C.H.U) les chefs du service des ressources humains et ses chefs de services en raison de leur position de responsables hiérarchiques qui ont en charge la gestion quotidienne des conflits. Les entretiens nous ont permis d'approfondir avec les agents contactés, les différents aspects qui font les spécificités des conflits au sein de l'hôpital .la population de notre étude est composée des agents de santé en service au (C.H.U) de Tizi-Ouzou ce sont les cadres suivant : le directeur du service (R.H) et personnel administratif.

2-2) Les contenus d'études :

le premier questionnaire contiendra (13) questions qui porteront sur les conflits au sein de (C.H.U) et leur impact sur la motivation de ces salariés. Le deuxième questionnaire il s'agit de questionnaire de Karasek.

2-2-1) La population mère :

l'étude et destiné au personnels du C.H.U, estimé à 64 personnes en 2024.

2-2-2) L'échantillon :

Notre échantillon est constitué de (64) salariés. C'est une taille moyenne pour recherche scientifiques dans le cadre de réalisation d'un mémoire fin d'études qui nous aidera à collecter des données plus au moins justes et pertinentes.

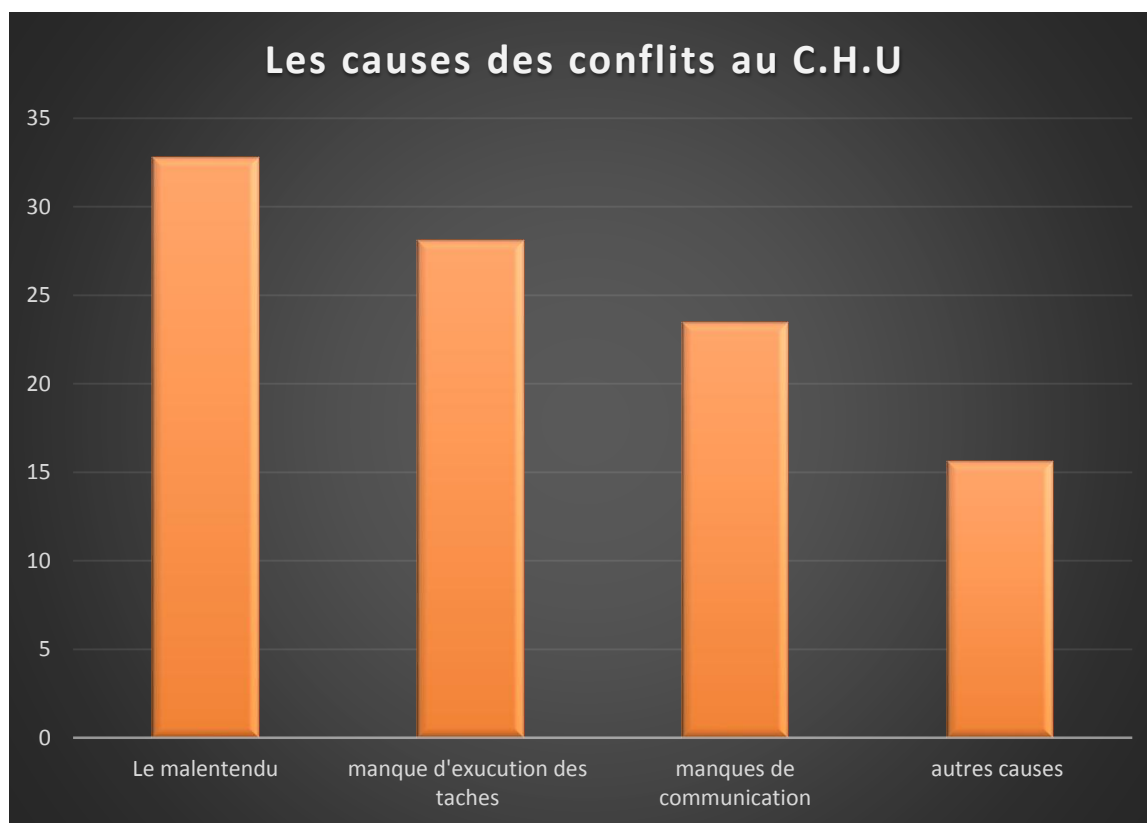
2-3) Analyse des questionnaires :

Question N°1 : Quel sont les causes des conflits les plus rencontrés au niveau de C.H.U ?

Tableau N°2 :

Causes	Effectifs	Pourcentages %
Le malentendu	21	32,81%
Manque d'exécution des tâches	18	28,12%
Manques de communication	15	23,44%
Autres causes	10	15,63%
Totales	64	100%

Figure N°4 :



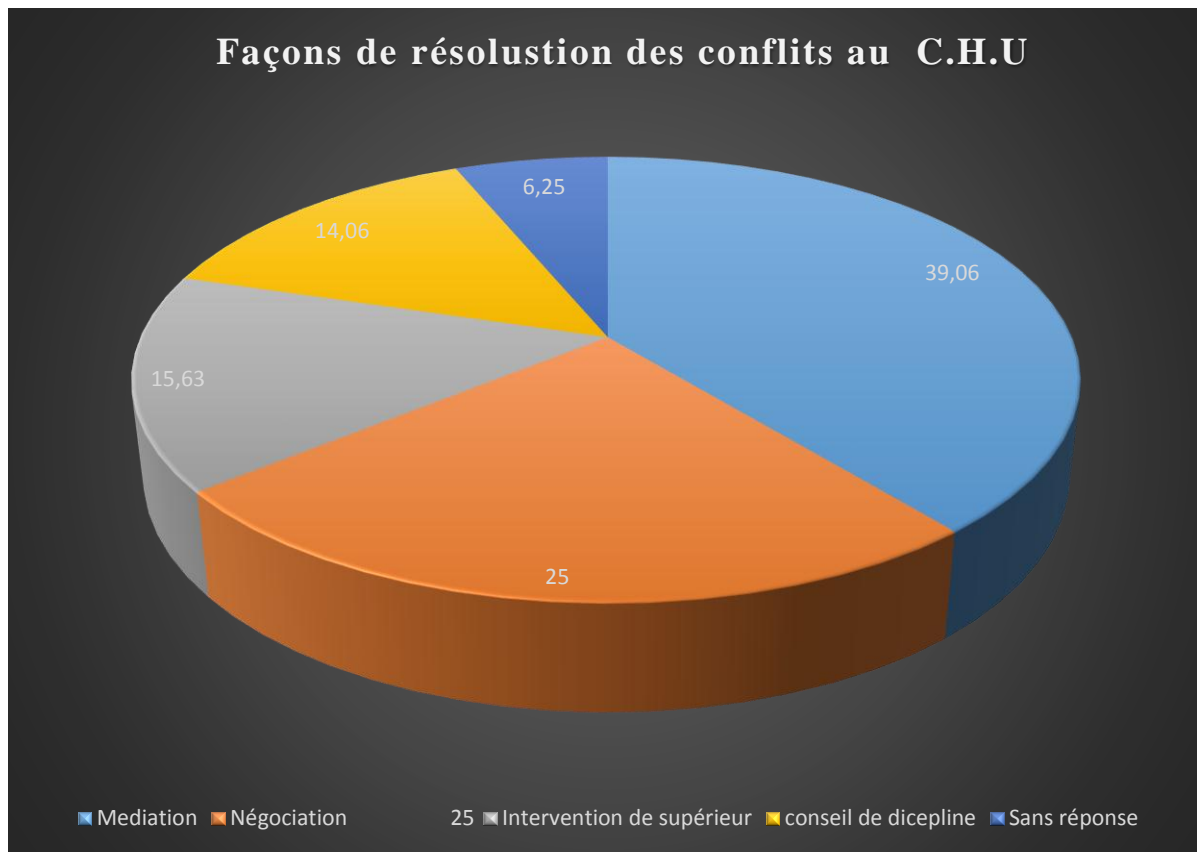
Commentaire : On a remarqué que les pourcentages des malentendus c'est le plus élevé «32,81% » et en deuxième places le manque d'exécution des tâches avec un écart de « 4,69% » en troisième place le manque de communications « 23,44% » et ainsi que d'autres cause différentes avec un taux de « 15,63% ».

Question 2 : Quelles sont les différents façons de résolutions des conflits au niveau de C.H.U ?

Tableau N°3 :

Les différentes façons	Effectifs	Pourcentages %
Médiation	25	39,06%
Négociation	16	25 %
Intervention des supérieurs	10	15,63%
Conseil de discipline	9	14,06%
Sans réponses	4	6,25%
Totales	64	100%

Figure N°5 :



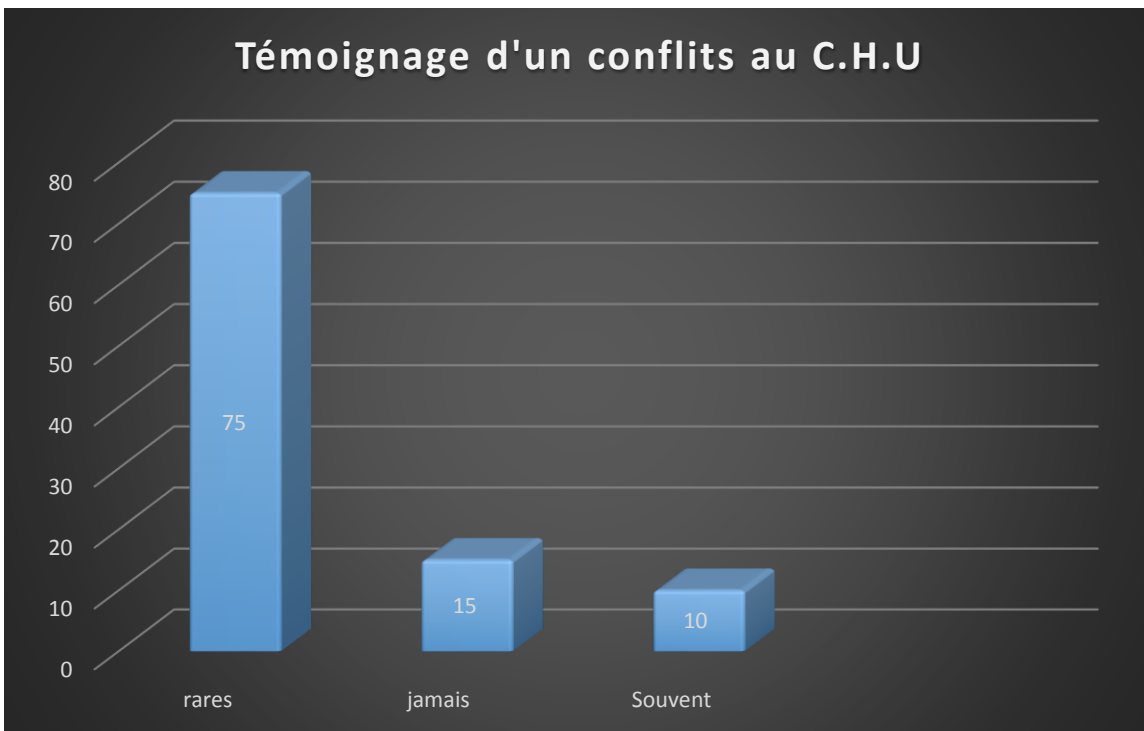
Commentaires : Ce cercle relative présente les différents façons des résolution des conflits au (C.H.U) et on voit que la médiation c’est la façon la plus pratiqué pour résoudre les conflits avec un taux de « 39,06% », en deuxième place la négociation avec un taux de « 25% », en troisième position c’est l’intervention du supérieur avec un taux de « 15,63 % », en quatrième position le conseil de discipline avec un taux de « 14,06% », et en derniers position des conflits sans réponses avec un taux faibles de « 6,25% » .

Question 3 : Dans votre milieu de stage, avez-vous été témoin d’un ou plusieurs conflits ?

Tableau N° 4 :

Souvent	Rares	Jamais	Total
10%	75%	15%	100%

Figure N°6 :



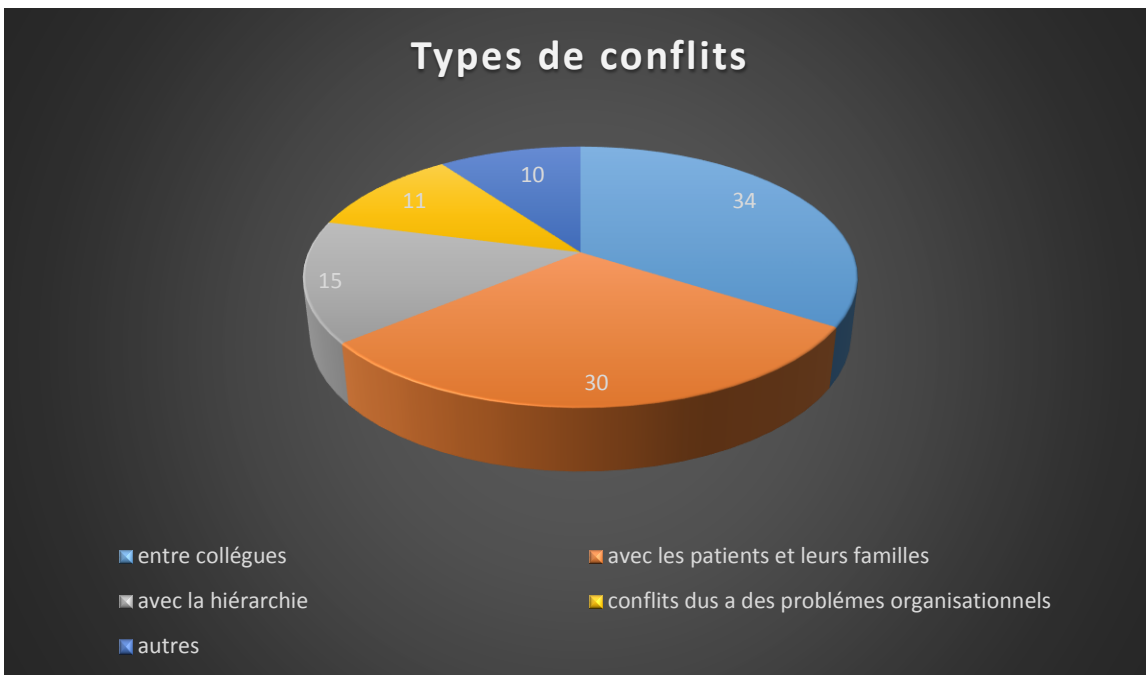
Commentaire : Dans notre période de stage pratique c’est rarement quand on a été témoiné a un conflit au niveau (C.H.U).

Question N°4 : Quels sont les types de conflits les plus courant au (C.H.U) ?

Tableau N°5 :

Types de conflits au C.H.U	Pourcentage%
Entre collègues	34%
Avec les patients et leurs familles	30%
Conflits avec la hiérarchie	15%
Conflits dus à des problèmes organisationnels	11%
Autres	10%
Totales	100%

Figure N°7 :

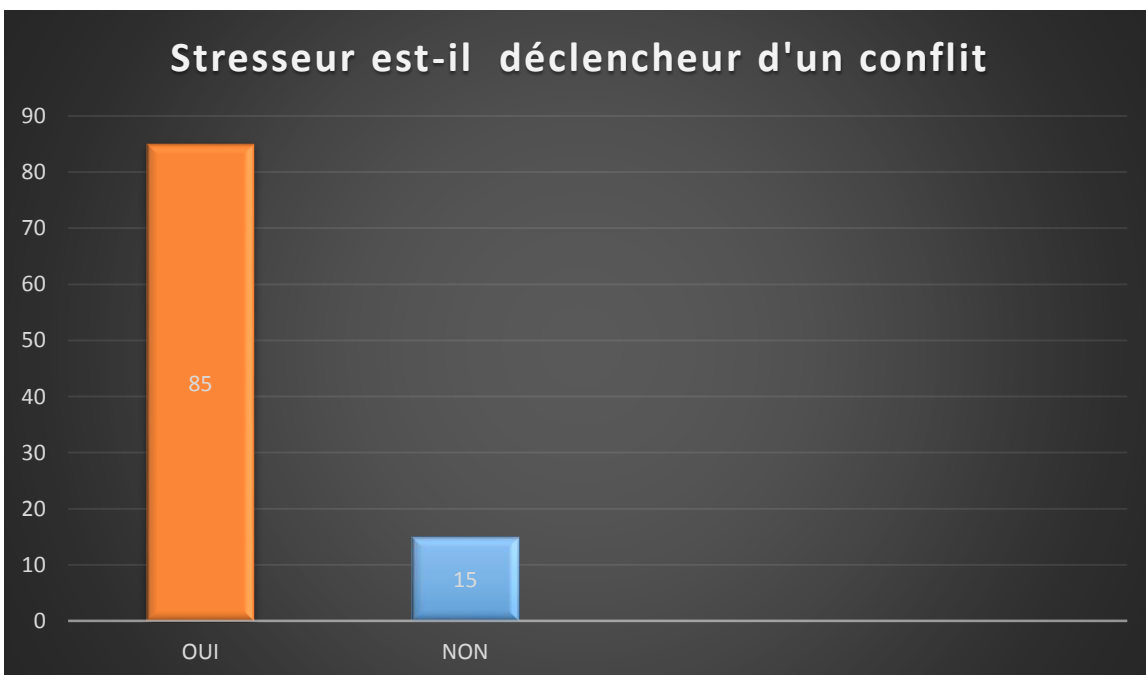


Commentaire : Ce cercle présente les classements des types de conflits par pourcentage au (C.H.U), les conflits entre collègues prennent les premières places, en suite les conflits avec les patients et leurs familles, types de conflits entre la hiérarchie et des problèmes organisationnels avec un pourcentage faibles ainsi d’autres types de conflits.

Question N°5 :

Pensez-vous que la personne stressée peut déclencher un conflit ?

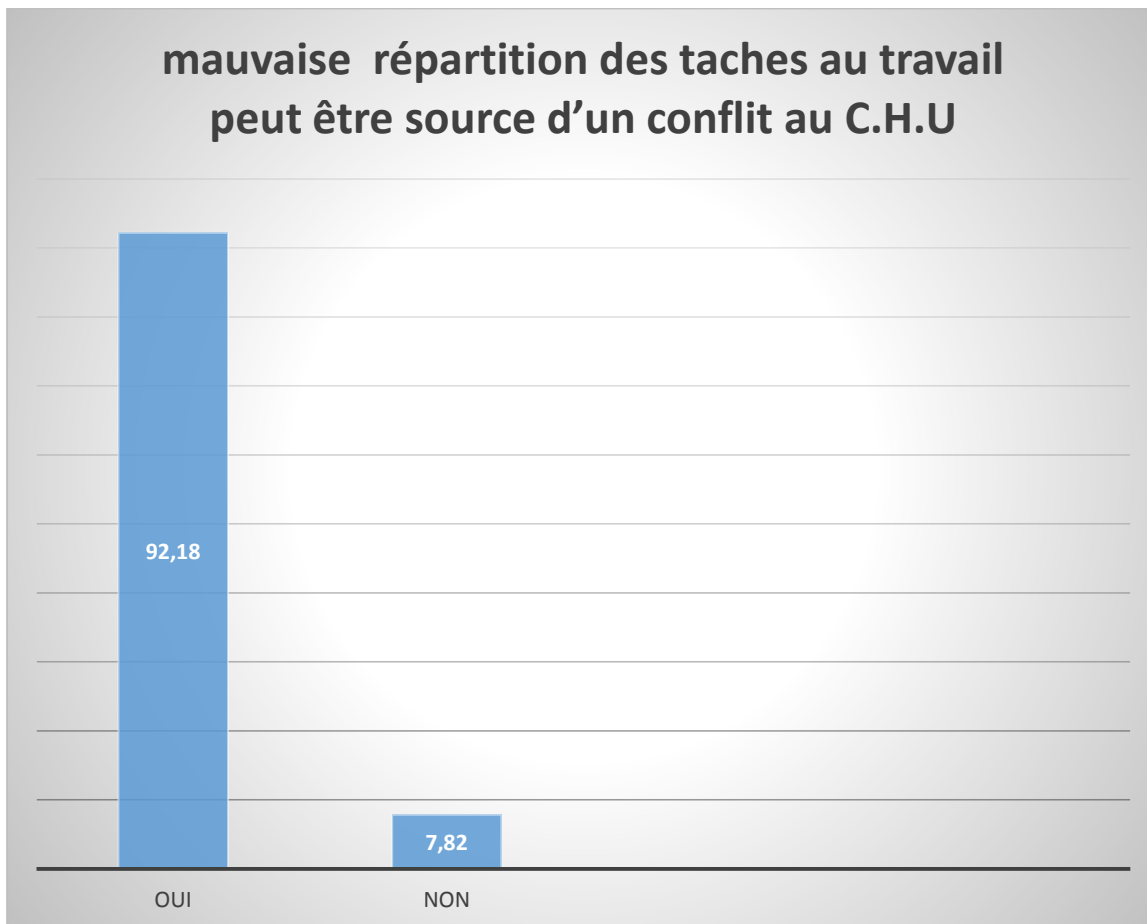
Figure N° 8 :



Commentaire : En effet, une personnalité stressée peut souvent déclencher des conflits dans le milieu professionnel. Le stress peut influencer la manière dont une personne communique et réagit aux situations, pouvant conduire à des malentendus, des frustrations et des tensions avec les collègues.

Questions N°6 : Pensez-vous que la mauvaise répartition des taches au travail peut être source d'un conflit au (C.H.U) ?

Figure N°9 :



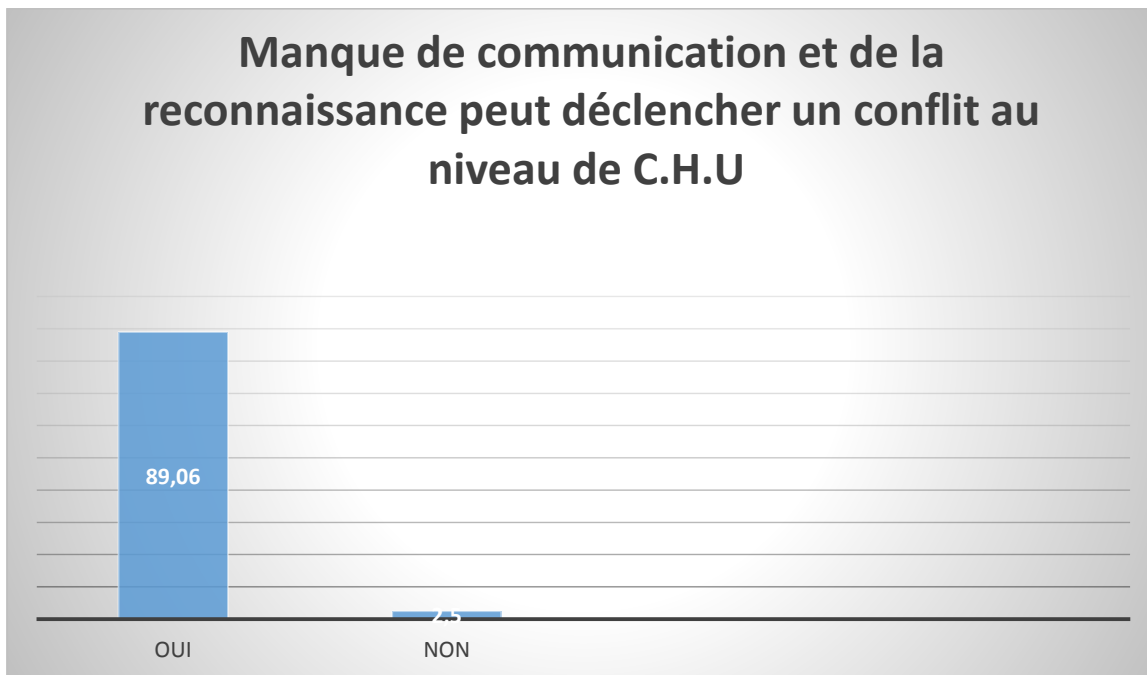
Commentaires : La mauvaise répartition des taches au travail peut provoquer des conflits en créant un sentiment d'injustice.

Question N7 : Est-ce que le manque de communication et de la reconnaissance peut déclencher un conflit au niveau de (C.H.U) ?

Tableau N° 6 :

Oui	Non	Total
57	7	64
89 ,06%	10,94%	100%

Figure N°10 :



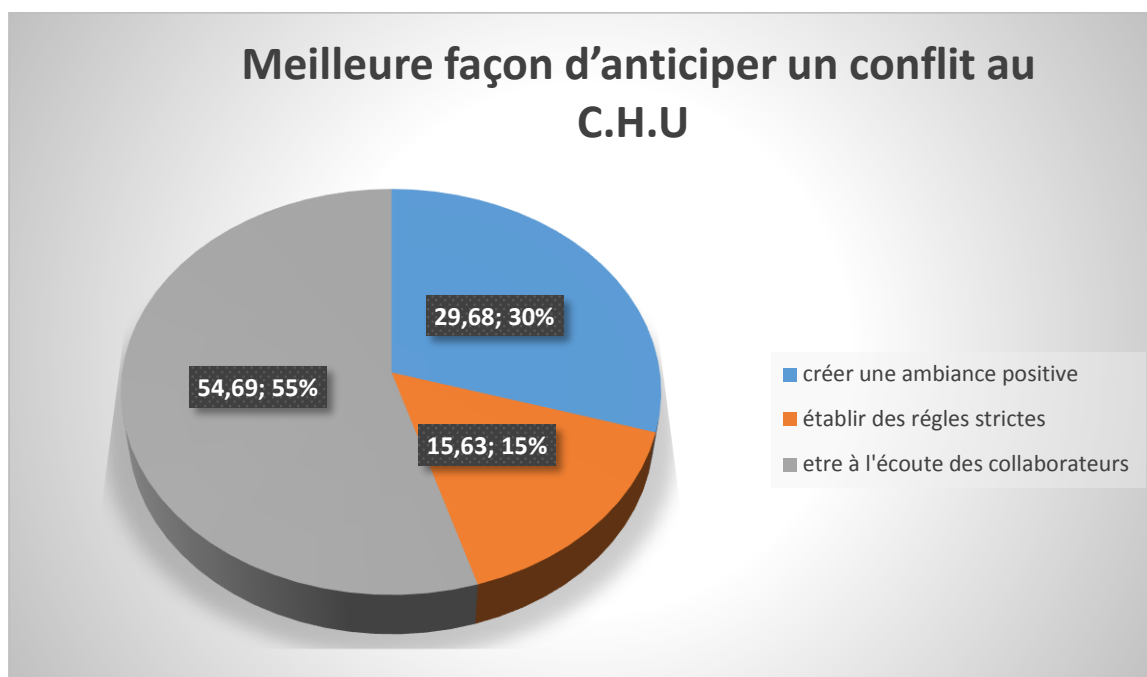
Commentaire : Le manque de communication au sein d'une équipe peut provoquer les malentendus et le manque de reconnaissance peut démotiver les employé alors ça peut déclencher un conflit à tout moment.

Question N°8 : Quelles est la meilleure façon d'anticiper un conflit au (C.H.U) ?

Tableau N°7 :

Créer une ambiance positive	Etablir des règles strictes	Etre à l'écoute des collaborateurs	Total
19	10	35	64
29,68%	15,63%	54,63%	100%

Figure N°11 :



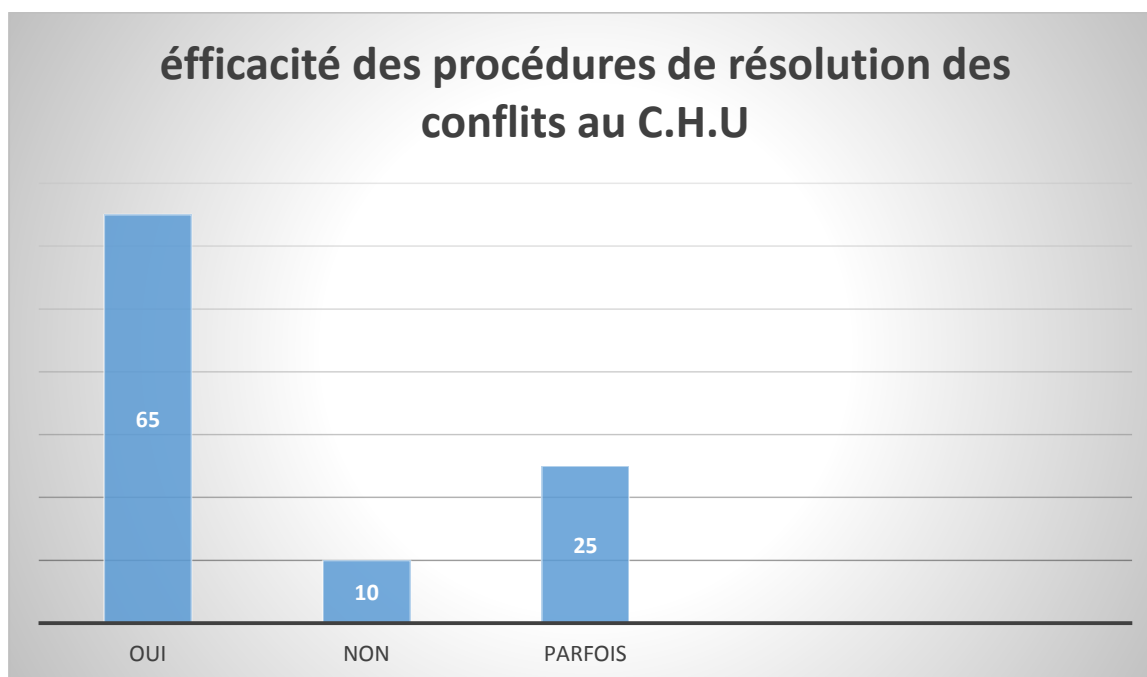
Commentaire : La meilleure façon d'anticiper un conflit au niveau du (C.H.U) c'est d'être à l'écoute des collaborateurs.

Question N°9 : Pensez-vous que les procédures de résolution des conflits au niveau du (C.H.U) sont-elles efficaces ?

Tableau N° 8 :

Oui	Non	Parfois
65%	10%	25%

Figure N°12 :



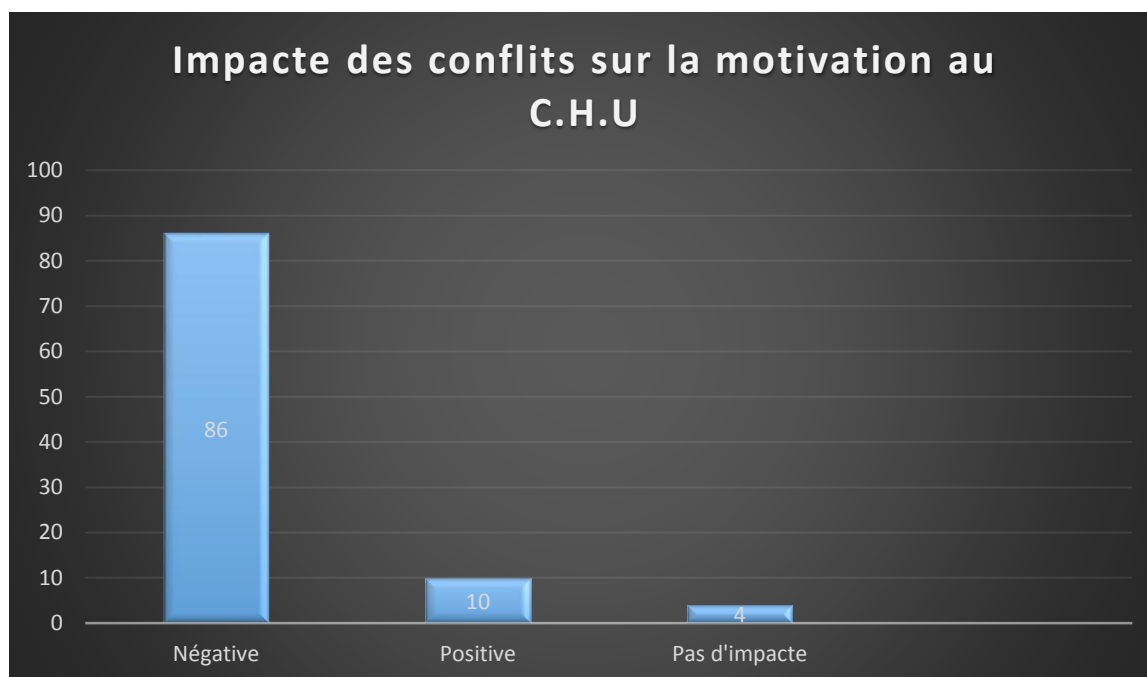
Commentaire : Oui généralement les procédures de résolution des conflits au C.H.U sont efficaces.

Question N°10 : Est-ce que les conflits affectent sur la motivation des employés au niveau du (C.H.U) ?

Tableau N°9 :

Négative	Positive	Pas d'impacte
86%	10%	4%

Figure N°13 :



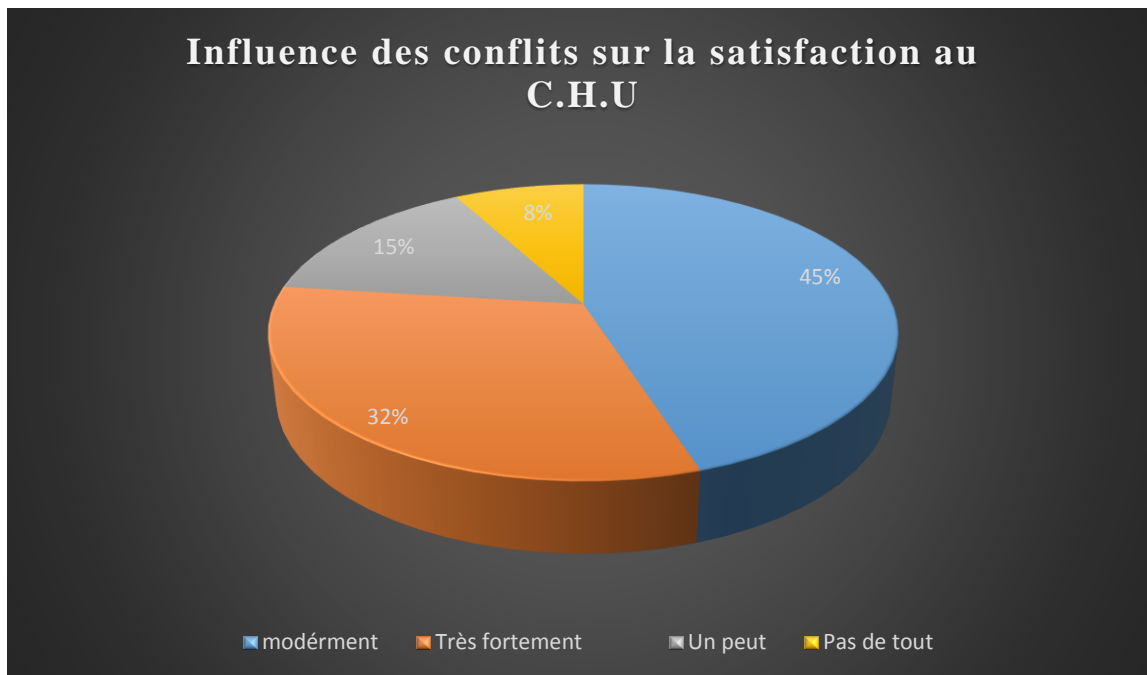
Commentaire : Les conflits au (C.H.U) impacte négativement avec un taux élevé sur la motivation des employés.

Questions N°11 : A quel point les conflits influencent-ils sur la satisfaction au niveau de (C.H.U) ?

Tableau N°10 :

Très fortement	Modérément	Un peu	Pas de tout
32%	45%	15%	8%

Figure N° 14 :



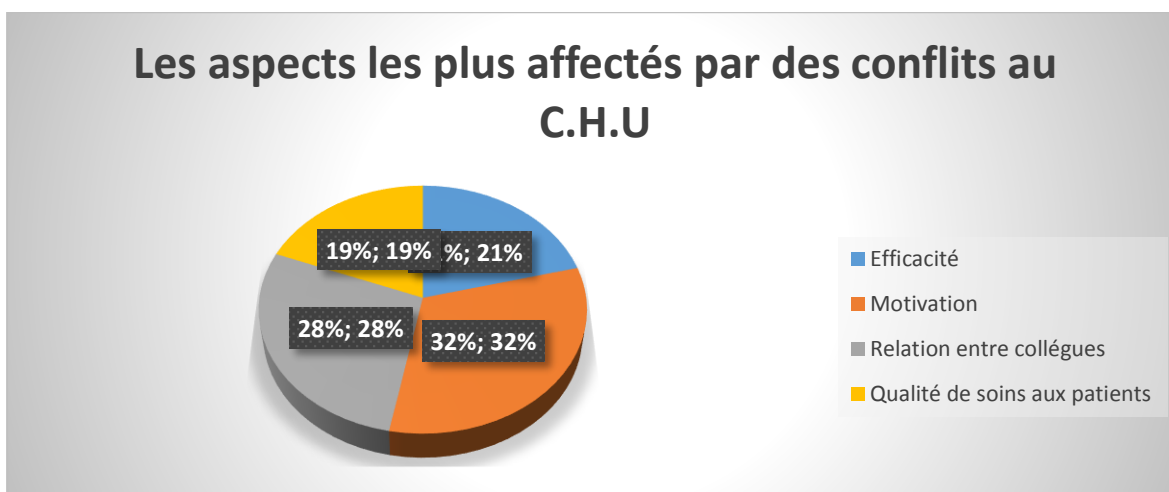
Commentaire : Les conflits influence modérément sur la satisfaction des employés avec un taux de 45% et très fortement avec un taux de 32%.

Question N°12 : Quels sont les aspects les plus affectés par les conflits au (C.H.U) ?

Tableau N°11 :

Sur l'efficacité	Sur la motivation	Sur les relations entre collègues	Qualité des soins aux patients
21%	32%	28%	19%

Figure N° 15 :



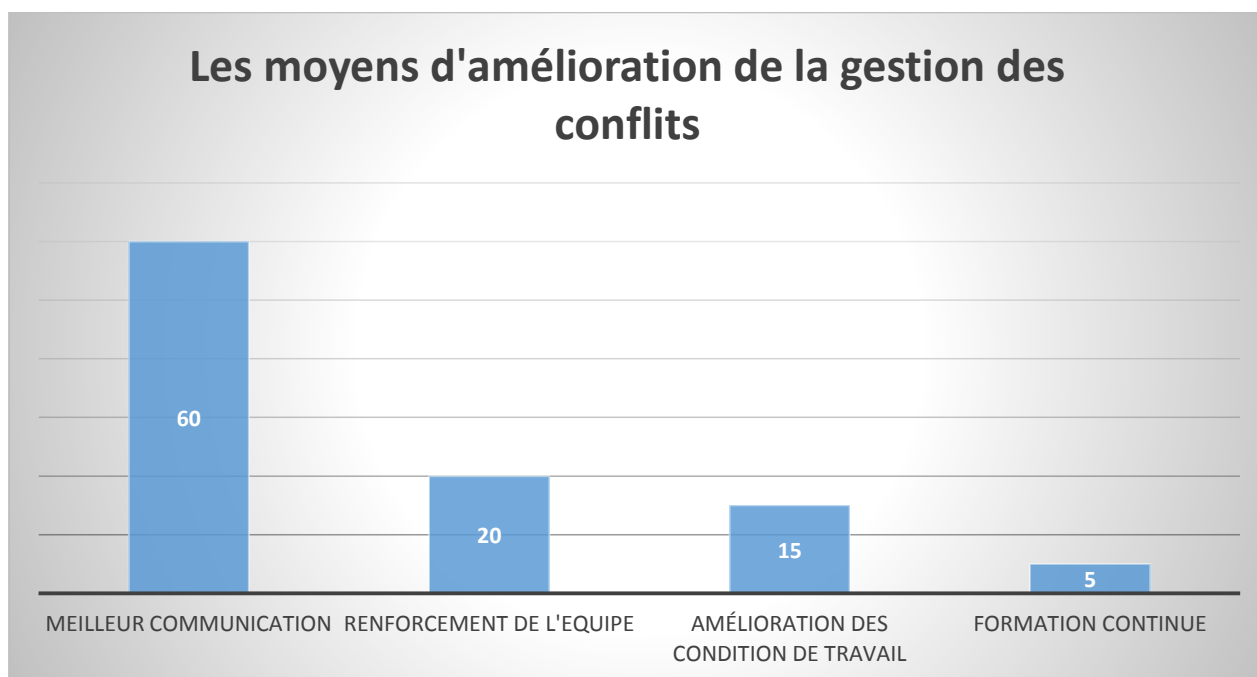
Commentaire : Les conflits au niveau du C.H.U affecte gravement sur la motivation « 32% » et relation entre collègues « 28% », efficacité « 21% » et en fin sur la qualité des soins « 19% ».

Question N°13 : Quels sont les moyens les plus utilisés au niveau de (C.H.U) pour améliorer la gestion des conflits ?

Tableau N°12 :

Meilleur communication	Formation continus	Fonctionnement d'équipes	Amélioration des conditions de travail
60%	5%	20%	15%

Figure N°16 :



Commentaire : Les moyens spécifiques utilisés pour éviter les confits au niveau de C.H.U sont la meilleure communication « 60 % », renforcement de l'équipe « 20% », Amélioration des conditions de travail « 15% » et la formation continue « 5% ».

Repenses aux questionnaires de Karasek au niveau du C.H.U :

Tableau N°13 :

Questions	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
Le travail me trotte encore dans la tête quand je vais au lit ?			oui	
Je suis constamment pressé(e) par le temps à cause de travail ?				oui
Je suis fréquemment interrompu(e) et dérangé(e) dans mon travail ?			oui	
J'ai beaucoup de responsabilités à mon travail ?			oui	
Je suis souvent contraint(e) à faire des heures supplémentaires ?		oui		
Mon travail exige des efforts physiques ?		oui		
Au cours des dernières années, mon travail est devenu de plus en plus exigeant ?			oui	
Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs ?		oui		
Je reçois le respect que je mérite de mes collègues ?			oui	
Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles ?	oui			
On me traite injustement à mon travail ?		oui		
Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail ?	oui			
Mes perspectives de promotion sont faibles ?	oui			
Ma sécurité d'emploi est menacée ?		oui		
Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant ?	oui			
Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes ?		oui		
Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation ?	oui			

Tableaux N° :14

Résultats de risque de stress sur une échelle de 0 à 3

0	1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> -Soulagement de douleur -Pharmacie -Thrombolyse -Hospitalisation à domicile -Premier secours SAMU 15 	<ul style="list-style-type: none"> -La rééducation et réhabilitation fonctionnelles -La transplantation rénale -chirurgie maxillo-faciale -Services des consultations spécialisées -Laboratoire Bactériologique -Laboratoire de Cytologie -Laboratoire de toxicologie -Bureau d'admission -Département de Dermatologie -Département de diabotoendocrinologie -Médecine occupationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> -Urgence pédiatrique -Centre de radiologie -Oncologie, pneumologie -Hémodialyse - maladies infectieuses -Respiratoire -Urgences chirurgical -Gynécologie - département de bruleurs et chirurgie plastique -Urgences médicale -Ressuscitation -Hématologie -Anesthésie réactive -Unité de soins intensifs -Département de ressuscitation chirurgical -Service personnel

Commentaire : On a utilisé le tableau qui a été réalisée par madame Fernane au C.H.U et ce tableau indique les résultats des risques de stress sur une échelle de 0 à 3 au niveau des services C.H.U. Aux niveaux 0 pas de stress et niveaux 1 en vois 5 services touchés avec un stress faible ET en niveaux 2 EN vois 11 services touchés avec un stress moyen et en Niveaux 3 en vois 16 services touchés gravement par le stress.

Source : identification des facteurs de risque (SWP) de stress lié au travail : cas de secteur de santé. Réalisé par FERNANE Djamila.

Tableaux N° 15 :

Indicateurs organisationnels du C.H.U dans la période de 2019-2022

Indicateurs organisationnels	2019	2020	2021	2022
Jours de maladie	1,88%	4,54%	4,61%	3,98%
Accidents / employés	0,47%	3,27%	3,18%	3,14%
Demandes des transferts internes	2,1%	2,6%	3%	3,2%
Mesures disciplinaires	3%	4%	6%	6% ²
Maladies professionnelles	0,03%	0,17%	1,21%	1,21%

Commentaire : En vois que les indicateurs organisationnels jour de maladie accidents demandes des transferts internes mesures disciplinaires maladies professionnelles de 2019 Jusqu'à 2021 Le risque de stress de personnalité au travail , tous les indicateurs ont évolué dans le tempes avec un niveaux supérieures à cause de la crises sanitaires COVID19 .

Source : identification des facteurs de risque (SWP) de stress relié au travail : cas de secteur de santé. Réalisé par FERNANE Djamila

Tableaux N°16 :

Teste de fiabilité de KMO, Sur le stress de la personnalité au travail

DIMENSIONS	KMO	Sig	Cronbach's Alpha
Exigence du métier	,824	,000	,909
Contrôle et prise de décisions	,711	,000	,745
Protection contre les comportements offensifs	,758	,000	,911
Information et communication	,614	,122	,501
Soutiens social	,836	,001	,700
Leadership et égalité au travail	,897	,000	,966
Contrôle du travail	,619	,301	,443
Environnement physique	,769	,000	,903
Balance entre vie professionnelle et heure du travail	,837	,000	,799
Reconnaissance au travail	,802	,000	,874
SWP	,889	,000	,899

Commentaire : Les tests KMO et alpha sont significatif concernant les dimensions de l'échelle de stress de Karasek. Nous constatons bien que les variables exigence de travail, protection contre les comportements offensifs, la relation avec les responsables hiérarchique et l'environnement physique représentent les facteurs déterminants du stress au sein de C.H.U et qui sont à l'origine des conflits au sein de même établissement.

D'après notre petite période de stage pratique au niveau de (C.H.U) Nadir Mouhamed de Tizi-Ouzou, on a réussi à analyser quelques points sur les conflits au niveau d'hôpital, se forme de deux questionnaires le première correspond des questions de notre recherche et le deuxième correspond d'un questionnaire de Karasek.

Alors ces deux questionnaires menés au sein de (C.H.U) ont révélé des résultats significatifs concernant les conflits en entreprise et leur impact sur la motivation du personnel. Les données collectées montrent que les conflits internes, qu'ils soient interpersonnels ou organisationnels, ont une incidence négative notable sur la motivation des employés. Les réponses indiquent que les tensions non résolues conduisent à une diminution de l'engagement, une augmentation du stress et une baisse de la satisfaction, motivation et efficacité des employés au niveau de (C.H.U).

Section 3) Résultats d'enquête et d'analyse :

Dans cette section, nous approfondissons notre compréhension des dynamiques de conflit au sein de l'environnement hospitalier, en examinant les résultats concrets de notre analyse et enquête sur le terrain menées au Centre Hospitalier Universitaire (C.H.U). En tant que lieu où les enjeux de santé et de bien-être sont cruciaux, l'hôpital est un terrain propice à l'émergence et à la gestion des conflits, ce qui rend essentielle notre exploration des répercussions de ces tensions sur la motivation des acteurs clés.

À travers des méthodes rigoureuses d'enquête et d'analyse, nous avons scruté les dynamiques interpersonnelles, les sources de conflit et les mécanismes de résolution au sein du (C.H.U). Les données recueillies offrent une perspective approfondie sur la nature des conflits, leurs déterminants et leurs conséquences sur la motivation des professionnels de la santé.

3-1) Les conséquences des conflits au C.H.U :


- Révocation des employés.
- Mis à pieds (fonction sur salarier).
- Blâmer les employés.
- Avertir les employer.
- Rétrogradations des employer au niveau inférieur.
- Déplacement d'office ou changement de service.
- Augmentations du stress.
- Sentiment de démotivation.
- Augmentations d'absentéismes.
- Manque de performance.
- Demandes de mutations.

3-2) Les critiques :

- L'hôpital (C.H.U) ne contient pas des réglementations strictes pour gérer les conflits ainsi manque des stratégies des gestions des conflits.
- Certains employés ne sont pas compétents pour exécuter leurs tâches et prendre la responsabilité de leur poste.
- Certains exécutants ils n'ont pas bien répondu à notre questionnaire pour protéger l'image et la réputation de (C.H.U).

3-3) Les recommandations :

- Améliorer la communication pour réduire les malentendus.
- Exécuter des tâches d'une manière égale pour éviter les conflits.
- Créer un bon climat de travail pour améliorer les collaborations entre collègues.
- Satisfaire les patients et leur donner les soins nécessaires pour empêcher les conflits avec eux et leurs familles.
- Fournir un accès à des conseils ou des psychologues pour aider le personnel à gérer le stress et les tensions qui peuvent mener à des conflits.
- Etablir des règles strictes pour gérer les conflits.
- Offrir des formations sur les résolutions des conflits et la gestion du stress pour le personnel.
- Mettre en place des systèmes de reconnaissances et des récompenses pour encourager les comportements positifs.
- Utiliser les leçons tirées des conflits passés pour améliorer les pratiques de la gestion des conflits et prévenir les futurs conflits.



*Conclusion
générale*

Conclusion générale :

En conclusion, notre mémoire met en lumière l'importance cruciale de la gestion des conflits au sein des organisations, en particulier dans des environnements complexes tels que les établissements hospitaliers comme le (C.H.U). Nous avons souligné que les conflits, souvent alimentés par le stress, peuvent avoir un impact significatif sur la motivation et le bien-être des employés, ainsi que sur la performance organisationnelle globale.

Premièrement, il convient de reconnaître que les conflits au sein d'une organisation sont non seulement inévitables, mais aussi souvent évitables. Ils peuvent émerger de multiples sources, telles que des différences d'opinions, des objectifs contradictoires, des divergences culturelles, des lacunes dans la communication ou des contraintes de ressources. Ces diverses origines soulignent la complexité inhérente aux interactions humaines dans un environnement professionnel et mettent en évidence la nécessité d'une gestion proactive des conflits. En comprenant la nature et les causes sous-jacentes de ces conflits, les organisations peuvent mieux les anticiper et les aborder de manière constructive, favorisant ainsi des relations de travail plus harmonieuses et une performance organisationnelle optimale.

Deuxièmement, notre étude souligne le rôle significatif du stress en tant que source sous-jacente de conflits au sein des organisations, y compris dans le contexte hospitalier du (C.H.U). Les pressions liées aux délais, à la charge de travail élevée et aux attentes souvent contradictoires peuvent exacerber les tensions entre les membres du personnel, conduisant à des frictions et à des divergences d'opinions. En comprenant le lien entre le stress et les conflits, les gestionnaires peuvent adopter une approche plus holistique de la gestion des conflits, en mettant l'accent non seulement sur la résolution des désaccords immédiats, mais aussi sur la prévention du stress excessif. En mettant en place des mesures de soutien telles que des programmes de gestion du stress, des stratégies de gestion du temps et un soutien psychologique, les organisations peuvent contribuer à réduire les tensions et à promouvoir un environnement de travail plus harmonieux et plus préformant. Ainsi, en reconnaissant et en abordant la dimension du stress dans la gestion des conflits, les entreprises peuvent mieux répondre aux besoins de leurs employés et renforcer leur engagement et leur motivation au travail, contribuant ainsi à une performance organisationnelle durable.

Troisièmement, il est impératif de souligner que la gestion proactive des conflits est une pierre angulaire pour atténuer leurs impacts néfastes au sein d'une organisation. Cette approche exige bien plus que la simple réaction aux conflits lorsqu'ils surgissent. Elle implique la création et la mise en œuvre de politiques et de procédures claires destinées à la gestion constructive des différends. De plus, elle requiert un investissement significatif dans le développement des compétences en communication et en résolution de problèmes, tant chez les gestionnaires que chez les employés. En permettant aux membres de l'organisation de mieux comprendre les dynamiques conflictuelles et de cultiver des techniques efficaces pour les résoudre de manière collaborative, cette approche favorise une culture de dialogue ouvert et de collaboration, réduisant ainsi les risques de conflits prolongés et de perturbations organisationnelles. En somme, la gestion proactive des conflits constitue un pilier essentiel pour promouvoir un environnement de travail sain et productif, où les divergences sont abordées de manière constructive et les relations interpersonnelles renforcées.

Conclusion générale

Enfin, notre expérience de stage au sein de l'hôpital (C.H.U) a confirmé l'importance de ces conclusions dans un contexte réel. Nous avons pu observer comment gérer des conflits et comment ils peuvent favoriser un environnement de travail harmonieux et stimulant, où les employés sont motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes pour fournir des soins de qualité aux patients. En somme, ce mémoire souligne l'urgence pour les organisations, y compris les établissements de santé comme le (C.H.U), de reconnaître l'impact des conflits sur la motivation au travail et de mettre en œuvre des stratégies efficaces pour les gérer. En investissant dans la résolution proactive des conflits, les entreprises peuvent non seulement améliorer le bien-être de leurs employés, mais aussi renforcer leur performance globale et leur capacité à atteindre leurs objectifs organisationnels.

Bibliographie :

Bibliographie :

Listes des ouvrages :

- Actiz. (s.d.). Stress au travail : sources, conséquences et solutions. Alan. (26 février 2024). Gestion des conflits en entreprise : comment reconnaître, gérer et résoudre les conflits ?
- Ayce laborytax. (05-06-2021). Les 7 techniques de motivation professionnelle qui stimulent la satisfaction des employés. C.pinder, C. (2008). Work Motivation in organisationnel Behavior.
- Claude Bernard, W. C. ((1813-1876) et 1929). Stress et milieu intérieure. .
- Conflit intrapersonnel : types, sources, stratégies, exemples. (s.d.).
- Daniel K. Hall-Flavin, M. (s.d.). Qu'est-ce qu'un comportement passif-agressif ? Quels sont certains des signes ?
- Delisle, Z. (19 juin 2021). Comment repérer et prévenir les mauvaises pratiques managériales ?
- L'actualité RH, c'est ici que ça se passe !
- Delisle, z. (19-JUIN 2021). Comment repérer et prévenir les mauvaises pratiques managériales ?
- L'actualité Rh c'est ici que ça se passe.
- Entre-Deux. (2007). Gestion des émotions au travail. FOLGER, S. E. (1984). Gestion des conflits.
- Half, R. (31 juil. 2023). 6 méthodes pour gérer les conflits au travail.
- Hamon-Savaris, P. (2022, Janvier 22). Les conflits au travail. Hervier, S. (25 juin 2018). Climat social dégradé : quels impacts pour votre entreprise ?
- Houssier, E. (12 /12/2023). Les conséquences d'une mauvaise communication au travail.
- Insa-toulouse. (2004). Gestion des conflits. Vie des organisations. CSH. Gestion des conflits,
- Karasek. (1979). Healthy work: stress productivity and the reconstruction of working life.
- La clinique E-santé. (04septembre 2023). Brown out : 5 signes que vous ne trouvez plus de sens à votre travail. T.
- Le stress au travail – le comprendre et le prévenir. (Février 2, 2022).
- L'assurance maladie. (09/05/2023). Stress au travail : tout savoir sur le burn-out. Léon, M. (21 décembre 2023). Perte de sens au travail : que faire ?
- Linkedin. (12 mars 2024). O7fcjd
- Lorenzo Delannoy. (2023). Démotivation au travail : causes et leviers pour remotiver un salarié. M. (2023).
- Martin, L. (26 février 2024). Conflits interpersonnels : comment les gérer en entreprise ?
- Alan. Michel, S. (2014, AVRIL). COULDFRONT.net. Neo Forma. (21/05/2021). Stress au travail : causes, conséquences et solutions.
- Organisation Mondiale de la Santé. (Lundi, 15.06.20). PARENT, N. (2023, OCTOBRE 17). Comment prévenir l'épuisement professionnel.
- Ph.D., E. L. (18 février 2024). 3 phrases que les partenaires narcissiques utilisent pendant les conflits.
- Potin, Y. (2008-2009). La gestion des conflits dans les organisations.
- Pro-active. (2022). 10 techniques de relaxation contre le stress. Radigués, G. D. (2014). Comment gérer le stress au travail ?
- Robbins, S. J. (2013). Organisationnel Behavior (Vol. 14).
- Rouilleau, B. (25octobre 2023). 7 bonnes pratiques pour améliorer l'environnement de travail. Shop-antistress. (20 avril 2020). 20 Techniques de Relaxation au Travail.

Bibliographie :

- Stansfeld S, C. B. (31 Dec 2006). Environnement de travail psychosocial et santé mentale – Une revue méta-analytique.
- Santé et sécurité autravail. (07/06/2023). © INRS 2024.
- Truchot, D. (2010, janvier). Le modèle de Karasek et l'épuisement professionnel: Pour une approche contextualisée.
- Vandenbergh, P. (20/5/2021). Démotivation au travail : signes, causes et solutions.
- Vargel, C. (2/9/2022). Motivation au travail : définition, leviers et conseils.
- Wevalgo. (2017-2024,). Les conflits au travail coûtent cher alors traitons les causes qui ne sont pas si personnelles qu'on le croit.

Liste des sites web

- <https://actiz.ca/stress-au-travail-sources-consequences-et-solutions/>
- <https://www.aycelaborytax.com/fr/non-classifiee/les-7-techniques-de-motivation-professionnelle-qui-stimulent-la-satisfaction-des-employes/>
- <https://www.iedunote.com/fr/conflit-intrapersonnel>
- <https://culture-rh.com/mauvaises-pratiques-manageriales/>
- <http://www.entre-deux31.com/Gestion-des-emotions-au-travail.html>
- <https://www.roberthalf.com/fr/fr/tendances/conseils-management/comment-gerer-le-conflit-au-travail-6->
- <https://paulinehamonsavaris-rh.fr/category/gestion-des-ressources-humaines/>
- <https://powell-software.com/fr/resources/blog/mauvaise-communication-au-travail/>
- <https://www.la-clinique-e-sante.com/blog/stress/signes-brown-ou>
- <https://sante-pratique-paris.fr/sante-mentale/burn-out-depression-faire-difference/>
- <https://www.nouvelleviepro.fr/perde-de-sens-au-travail>
- https://fr.linkedin.com/advice/0/what-do-you-assertiveness-hindering-conflict-hsp7c?lang=fr&fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAAR2km0nUBRDsSqZz-bVBjxtzDnwT-YaDiNvG6d748WZ6r1KecY3Lqa2eDeY_aem_AZKfCvW-7fMQhYx9xHqyVqYJhtR0ILX2jMznoU16_jBpRUwnPQIIBCFW8XhXVLzn6Qux
- <https://www.institutchroma.fr/blog/gerer-la-demotivation-au-travail>
- <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537db09b6eedd.pdf>
- <https://www.neo-forma.fr/blog/stress-au-travail-le-mal-du-siecle/>
- <https://montougo.ca/se-sentir-bien/gestion-du-stress/comment-prevenir-lepuisement-professionnel/>
- https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la_gestion_des_conflits_dans_les_organisations.pdf
- https://www.pro-activ.com/fr-fr/recettes-saines-et-conseils/conseils-dactivites/10-techniques-de-relaxation-contre-le-stress?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAAR2B2vP3HtohQzwuyDNh1kYfvsyaaUJNxbzI2c9U_XjHZyatudI4xoInXV0s_aem_AcZv_o2paq4_o-0ehUxcdDQ9U_iMuImnwVEyavNJ
- <https://factorial.fr/blog/ameliorer-environnement-travail/>
- https://shop-antistress.com/account/login?return_url=%2Faccount
- <https://www.inrs.fr/risques/stress/ce-qu-il-faut-retenir.html>
- <https://recrutee.com/fr-articles/demotivation-au-travail>

Annexe 1 :

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة الصحة
MINISTERE DE LA SANTE
المركز الاستشفائي الجامعي بتيزي وزو
CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE
DE TIZI-OUZOU
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
SOUS-DIRECTION DES PERSONNELS
N° _____/S.D.P/A.M/2024

A

CONVOCATION

Il vous est demandé de vous présenter le **Mercredi 07/02/2024 à 10 heures** à la **Direction des Ressources Humaines du CHU de Tizi-ouzou** pour regulariser votre situation administrative.

TIZI-OUZOU, LE
LE DIRECTEUR GENERAL

Annexe 2 :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة الصحة
MINISTERE DE LA SANTE
المركز الاستشفائي الجامعي بتيزي وزو
CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE DE TIZI-OUZOU
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
SOUS-DIRECTION DES PERSONNELS
1/03 /S.D.P/2024.

DECISION

LE DIRECTEUR GENERAL DU CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE DE TIZI-OUZOU,
Vu- l'ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006, portant statut général de la fonction publique
Vu- le décret N° 86.302 du 16.12.1986, portant création du Centre Hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou.
Vu- Décret présidentiel n° 23-56 du 23 Joumada ethania 1444 correspondant au 16 janvier 2023 modifiant le décret présidentiel n° 07-308 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant les modalités de recrutement des agents contractuels, leurs droits et obligations, les éléments constitutifs de leur rémunération, les règles relatives à leur gestion ainsi que le régime disciplinaire qui leur est applicable.
Vu- le décret exécutif n°90-90 du 27/03/1990, relatif au pouvoir de nomination et de gestion administrative à l'égard des fonctionnaires, agents des administrations centrales, wilayas et communes ainsi que des établissements publique à caractères administratif y relevant
Vu- le décret N° 86.302 du 16.12.1986, portant création du Centre Hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou.
Vu- la décision N°2447/ S.D.P/CHUTO/ du 17/10/2023, portant translation de contrat de travail d'ouvrier professionnel niveau à temps partiel à durée déterminée de **Mme HACHER Nassima** à contrat de travail d'ouvrier professionnel contractuel à durée indéterminée à temps plein à compter du 24/06/2020, service MPR belloua
Vu- le rapport n 07/ DU / belloua du 07/01/2024 portant, vol d'une malade hospitalisée le 04 janvier 2024 au service ORL de l'unité Belloua par **Mme HACHER Nassima**

SUR PROPOSITION DU DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES
DECIDE

ARTICLE 1 : **Mme HACHER Nassima**, ci-dessus qualifiée, est suspendue à compter du 07/01/2024 pour Motif : de vol d'une malade hospitalisée au service ORL, et ce jusqu'à sa comparution devant le conseil de discipline.

ARTICLE 2 : **Mme HACHER Nassima**, bénéficie que de la totalité des prestations familiales, pendant une durée ne pouvant excéder six (06) mois, à compter du 07/01/2024

ARTICLE Monsieur le Directeur des Ressources humaines et Madame la trésorière de l'établissement sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution de la présente décision.

FAIT A TIZI-OUZOU, LE
LE DIRECTEUR GENERAL



Annexe 3 :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة الصحة

MINISTERE DE LA SANTE

المركز الاستشفائي الجامعي بتيزي وزو

CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE DE TIZI-OUZOU

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

SOUS-DIRECTION DES PERSONNELS

/° ___ /S.D.P/A.M/2024

DECISION

LE DIRECTEUR GENERAL DU CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE DE TIZI-OUZOU,

- Vu- l'ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006, portant statut général de la fonction publique
Vu- le décret exécutif n°90-90 du 27/03/1990, relatif au pouvoir de nomination et de gestion administrative à l'égard des fonctionnaires , agents des administrations centrales , wilayas et communes ainsi que des établissements publique à caractères administratif y relevant
Vu- Décret présidentiel n° 23-56 du 23 Joumada ethania 1444 correspondant au 16 janvier 2023 modifiant le décret présidentiel n° 07-308 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant les modalités de recrutement des agents contractuels, leurs droits et obligations, les éléments constitutifs de leur rémunération, les règles relatives à leur gestion ainsi que le régime disciplinaire qui leur est applicable.
Vu- le décret exécutif n°90-90 du 27/03/1990, relatif au pouvoir de nomination et de gestion administrative à l'égard des fonctionnaires , agents des administrations centrales , wilayas et communes ainsi que des établissements publique à caractères administratif y relevant
Vu- le décret N° 86.302 du 16.12.1986, portant création du Centre Hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou.

SUR PROPOSITION DU DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES.

DECIDE

ARTICLE 01/: Monsieur, agent de service de niveau 1 contractuel , service de neurochirurgie est mis en garde de se conformer au règlement intérieur de l'établissement pour le Motif de : négligence dans l'exécution des taches qui lui sont confiées

ARTICLE 02/ : le Directeur des Ressources Humaines et le Directeur d'Unité NEDIR Mohamed sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution de la présente décision.

FAIT A TIZI OUZOU, LE
LE DIRECTEUR GENERAL

Annexe 5 :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة الصحة
MINISTERE DE LA SANTE
المركز الاستشفائي الجامعي بتيزي وزو
CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE DE TIZI-OUZOU
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
SOUS-DIRECTION DES PERSONNELS
/)/° ____ /S.D.P/A.M/2024

DECISION

LE DIRECTEUR GENERAL DU CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE DE TIZI-OUZOU,

- Vu-** l'ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006, portant statut général de la fonction publique
- Vu-** le décret exécutif n°90-90 du 27/03/1990, relatif au pouvoir de nomination et de gestion administrative à l'égard des fonctionnaires, agents des administrations centrales, wilayas et communes ainsi que des établissements publique à caractères administratif y relevant
- Vu-** Décret présidentiel n° 23-56 du 23 Jomada ethania 1444 correspondant au 16 janvier 2023 modifiant le décret présidentiel n° 07-308 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant les modalités de recrutement des agents contractuels, leurs droits et obligations, les éléments constitutifs de leur rémunération, les règles relatives à leur gestion ainsi que le régime disciplinaire qui leur est applicable.
- Vu-** le décret N° 86.302 du 16.12.1986, portant création du Centre Hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou.
- Vu-** le rapport écrit 25/02/2024, dans lequel il est signalé que Mr ouvrier professionnel niveau 1 contractuel à durée indéterminée à temps plein, est négligent dans les taches qui lui sont confiées au niveau de l'unité Hémato pédiatrie.

SUR PROPOSITION DU DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

DECIDE

- ARTICLE 1°/-** Un avertissement écrit avec inscription au dossier est infligé à Mr, ci-dessus qualifié pour le **Motif de :**
- négligence dans les taches qui lui sont confiées au niveau de l'unité Hémato pédiatrie.**
- ARTICLE 2°-** Monsieur le Directeur des Ressources Humaines et Madame la Trésorière de l'établissement sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution de la présente décision.

FAIT A TIZI-OUZOU, LE _____ /
LE DIRECTEUR GENERAL

Annexe 6 :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة الصحة
MINISTERE DE LA SANTE
المركز الاستشفائي الجامعي بتيزي وزو
CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE DE TIZI-OUZOU
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
SOUS-DIRECTION DES PERSONNELS
/)/° /S.D.P/A.M/2024

DECISION

LE DIRECTEUR GENERAL DU CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE DE TIZI-OUZOU,
Vu- l'ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006, portant statut général de la fonction publique
Vu- le décret exécutif n°90-90 du 27/03/1990, relatif au pouvoir de nomination et de gestion administrative à l'égard des fonctionnaires , agents des administrations centrales , wilayas et communes ainsi que des établissements publique à caractères administratif y relevant
Vu- Décret présidentiel n° 23-56 du 23 Joumada ethania 1444 correspondant au 16 janvier 2023 modifiant le décret présidentiel n° 07-308 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant les modalités de recrutement des agents contractuels, leurs droits et obligations, les éléments constitutifs de leur rémunération, les règles relatives à leur gestion ainsi que le régime disciplinaire qui leur est applicable.
Vu- le décret exécutif n°90-90 du 27/03/1990, relatif au pouvoir de nomination et de gestion administrative à l'égard des fonctionnaires , agents des administrations centrales , wilayas et communes ainsi que des établissements publique à caractères administratif y relevant
Vu- le décret N° 86.302 du 16.12.1986, portant création du Centre Hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou.
Vu-Le contrat de travail N° 4023 du 29/11/2016, portant recrutement de en qualité, d'agent de service contractuel à durée indéterminée à temps plein.
Vu- le rapport n61/DU/Belloua du 09/04/2024, établi par le directeur de l'unité; portant Absence sans autorisation la journée du 09 /04/2024 de , ci-dessus qualifié , service sécurité unité Belloua .

SUR PROPOSITION DU DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

DECIDE

ARTICLE 1°- Une mise à pied de trois (03) jours est infligée à ,ci-dessus qualifié, service sécurité unité Belloua à compter du 22/04/2024, pour **Motif** : d'absence sans autorisation la journée 09 /04/2024

ARTICLE 2°-Monsieur le Directeur des Ressources Humaines et Madame la Trésorière de l'établissement sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution de la présente décision.

FAIT A TIZI-OUZOU, LE
LE DIRECTEUR GENERAL

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة الصحة
MINISTERE DE LA SANTE
المركز الاستشفائي الجامعي بتيزي وزو
CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE DE TIZI-OUZOU
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
SOUS-DIRECTION DES PERSONNELS
/N° _____ /S.D.P/A.M/2024

DECISION

LE DIRECTEUR GENERAL DU CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE DE TIZI-OUZOU,

Vu- l'ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006, portant statut général de la fonction publique
Vu- le décret présidentiel n° 23-56 du 23 Joumada ethania 1444 correspondant au 16 janvier 2023 modifiant le décret présidentiel n° 07-308 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant les modalités de recrutement des agents contractuels, leurs droits et obligations, les éléments constitutifs de leur rémunération, les règles relatives à leur gestion ainsi que le régime disciplinaire qui leur est applicable.

Vu- le décret exécutif n°90-90 du 27/03/1990, relatif au pouvoir de nomination et de gestion administrative à l'égard des fonctionnaires, agents des administrations centrales, wilayas et communes ainsi que des établissements publics à caractères administratifs y relevant

Vu- le décret N° 86.302 du 16.12.1986, portant création du Centre Hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou.-

Vu- la Décision N° 3659 /S.D.P/CHUTO/ du 31 décembre 2020, portant translation de contrat de travail d'ouvrier professionnel niveau 1 contractuel à durée déterminée à temps partiel (05h) à contrat de travail d'ouvrier professionnel niveau 1 contractuel à durée indéterminée à temps plein de Monsieur, à compter du 31/12/2020.

Vu- le rapport écrit n 18/D.U /Belloua du 22/01/2024, dans lequel il est signalé que Monsieur..... a volé un congélateur du service dépense de l'unité Belloua.

SUR PROPOSITION DU DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

DECIDE

ARTICLE 1°/- Monsieur, ci-dessus qualifié, service dépense de l'unité Belloua, est **suspendu**, à compter du 23 /01/2024, jusqu'à sa comparution devant le conseil de discipline, pour le motif de : vol d'un matériel frigorifique (congélateur)

ARTICLE 2°/- Monsieur, bénéficie que de la totalité des prestations familiales, pendant une durée ne pouvant excéder quarante cinq (45) jours, à compter du 23/01/2024

ARTICLE 3°/- Monsieur le Directeur des Ressources humaines et Madame la trésorière de l'établissement sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution de la présente décision.

FAIT A TIZI-OUZOU, LE
LE DIRECTEUR GENERAL

Annexe 8 :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة الصحة
MINISTERE DE LA SANTE
المركز الاستشفائي الجامعي بتيزي وزو
CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE DE TIZI-OUZOU
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
SOUS-DIRECTION DES PERSONNELS
/n° /S.D.P/2024,

DECISION

LE DIRECTEUR GENERAL DU CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE DE TIZI-OUZOU,

- Vu-** l'ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006, portant statut général de la fonction publique;
- Vu-** le décret exécutif n°90-90 du 27/03/1990, relatif au pouvoir de nomination et de gestion administrative à l'égard des fonctionnaires, agents des administrations centrales, wilayas et communes ainsi que des établissements publics à caractères administratifs relevant;
- Vu-** Décret présidentiel n° 23-56 du 23 Jomada ethania 1444 correspondant au 16 janvier 2023 modifiant le décret présidentiel n° 07-308 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant les modalités de recrutement des agents contractuels, leurs droits et obligations, les éléments constitutifs de leur rémunération, les règles relatives à leur gestion ainsi que le régime disciplinaire qui leur est applicable;
- Vu-** le décret N° 86.302 du 16.12.1986, portant création du Centre Hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou;
- Vu-** le contrat de travail N°3775/ S.D.P/CHUTO/ du 29/12/2022, portant recrutement de **Mr RACHEK Abderrahmane**, en qualité d'ouvrier professionnel de niveau I contractuel à durée indéterminée à temps plein à compter du 14/09/2022;
- Vu-** le rapport n 204/DU NEDIR mohamed / du 22/04/2024, portant absences répétées et injustifiées de **Mr rrahmane** les gardes du 22.24.29 et 30 mars 2024, 06.07.08.09.10.12.19 et 21 avril 2024 au pavillon des urgences de chirurgies ;

SUR PROPOSITION DU DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

DECIDE

ARTICLE 1°/- Un **BLAME** avec inscription au dossier est infligé à **Mr e**, ci-dessus qualifié, pour le **Motif** :

Absences répétées et injustifiées.

ARTICLE 2°- Monsieur le Directeur des Ressources Humaines et Madame la Trésorière de l'établissement sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution de la présente décision.

FAIT A TIZI-OUZOU, LE _____ /
LE DIRECTEUR GENERAL

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Listes des figures

Liste des abréviations

Sommaires

Introduction générale.....	1
Hypothèses de la recherches.....	2
Méthodologies de recherches.....	3
Chapitre 1 : le stress source de conflits.....	4
Section 1 : Définitions et formes des conflits en entreprises	5
1-1 : Définitions des conflits.....	5
1-2 : Les défèrent formes des conflits.....	6
1-2-1 : Les conflits intra-personnel.....	6
A : Conflits approche-approche.....	6
B : Conflits approche-évitement.....	6
C : Conflits évitement- évitement.....	6
1-2-2 Conflits interpersonnel.....	8
A : Comment gérer les conflits interpersonnels.....	8
1-2-3 Conflits intragroupes	8
A : Géré les conflits intragroupes.....	8
1-2-4 : Les conflits intergroupes	9
A : Les stratégies de gestion des conflits intergroupes	9
1-3 : Les causes et les sources des conflits.....	10
1-3-1 : les causes des conflits	10
A : les causes individuelles	10
B : les causes liées aux groupes	11
1-3-2 Les sources des conflits	13
A :Les sources liée au fonctionnement de l'organisation	13
B : Les sources psychologiques.....	13
Section 2 : Les implications des conflits sur les individus en entreprises.....	14
2-1 :L'implication des conflits sur le stress et anxiété.....	14
2-1-1 : Le stress et anxiété	14
2-2 :L'implication des conflits sur la motivation et la productivité	15
2-2-1 : Impact sur la motivation.....	15
A : Baisse de l'engagement.....	15
B : Diminution de la satisfaction au travail.....	15
C : perte de confiances	15
D : Augmentations de stress	15
2-2-2 : Impacte sur la production.....	16
A : Diminution de la qualité de travail.....	16
B : Baisse de l'efficacité	16
C : Augmentation d'absentéisme.....	16

D : Fuite de connaissances	16
2-3 L'implication des conflits sur le climat social et les relations interpersonnelles	16
2-3-1 : L'implication sur le climat sociales.....	16
A : Climat sociale externe.....	16
B : Climat sociale interne.....	16
2-3-2 : L'implication sur les relations interpersonnelles	17
A : Collaboration.....	17
B : confiance.....	17
C : respect mutuel.....	17
Section 3 : les facteurs aggravant des conflits	17
3-1 : Les facteurs aggravants liés à la personnalité des individus.....	18
3-1-1 : Personnalité colérique et agressives	18
3-1-2 : Personnalité narcissiques	18
3-1-3 : Personnalité passives-agressives	18
3-2 : Les facteurs aggravants liés aux styles du management inadéquat	18
3-2-1 : Manque de communication et transparence.....	18
A : Communication floue et incohérent.....	18
B : Manque de transparence dans la prise de décision	18
C : Absence de feedback constructif.....	18
3-2-2 : Micro gestion et manques de confiances	18
A : Surveillance excessive et contrôle stricte des tâches.....	18
B : Manques de confiances dans les compétences et le jugement des collaborateurs.....	18
C : Absence de délégation des responsables	18
3-2-3 : Manque de reconnaissances et d'appréciation.....	18
A : Ne pas reconnaître les efforts et les réalisations des employés	18
B : Manque de feedback positives et d'encouragement	19
C : Favoriser certaine employés au détriment d'autres	19
3-2-4 : Injustice et manques d'équité.....	19
A : Appliquer des règles et des procédures d'une manier incohérente.....	19
B : Manque de transparence dans le processus de décision.....	19
C : Ne pas sanctionner les comportements inappropriés de manier équitables.....	19
3-2-5 : Mauvaises gestion de stress et de la charge de travail.....	19
A : Ne pas tenir compte des besoins et des limites des employés.....	19
B : Manque de flexibilité et d'adaptation à la situation individuelle	19
C : Ne pas créer un environnement de travail sain et favorable au bien être.....	19
3-3 : Les facteurs aggravant liée aux manques de communication.....	19
3-3-1 : Difficulté à s'exprimer clairement et concisément.....	19
3-3-2 : Manque d'écoute active.....	19
3-3-3 : Communication non verbale négative	19
Conclusion.....	20
Chapitre 2 : stress et motivation au travail	21
Introduction:.....	22
Section 1 : Définitions et types du stress au travail	22

1-1 : Définitions, phases et types de stress	22
1-1-1 : Définitions du stress.....	22
1-1-2 : Les phases et types du stress.....	22
A) Les phases du stress.....	23
B) Les types du stress.....	23
1-2 : Les symptômes physiques, émotionnels et comportementaux du stress	23
1-2-1 : Les symptômes physique.....	23
A) Syndrome, métabolique.....	24
B)-Maladie cardiovasculaires.....	24
C) Tourbles musculosquelettiques (TMS).....	24
D) Atteintes.....	24
1-2-2 : Les symptômes émotionnels du stress	24
A) Anxiété.....	24
B) Tristesse et manque d'entrain	24
C) Irritabilité et hypersensibilité.....	25
D) Absence d'émotions.....	25
E) Pensées suicidaires dans le cas le plus grave	25
1-2-3 : Symptômes comportementaux ou interpersonnelles.....	25
A) Rempli sur soi, isolement social en milieu professionnel.....	25
B) Comportement agressives, parfois violent, diminution de l'empathie au travail	25
C) Ressentiment et hostilité à l'égard des collaborateurs en milieu professionnel	26
D) Trouble de comportement alimentaire, toxicomanies dans un cadre professionnel	26
1-3 : Le modèle explicatif du stress (modèle de Karasek) :.....	26
1-3-1 : Les exigences.....	26
1-3-2 : La latitude décisionnelle ou le contrôle.....	27
1-3-3 : Le soutien social	27
Section 2 : Les implications du stress sur la motivation au travail.....	28
2-1 : Fatigues mentales et physiques.....	28
2-1-1 : Fatigue mentale	28
A) Comment réduire cette fatigue mentale.....	29
2-1-2 : Fatigue physique	29
A) Comment réduire cette fatigue physique.....	29
2-2 : Pert du sens au travail et la baisse de performances :.....	29
2-2-1 : Pert du sens au travail.....	29
A) Un réel désengagement dans l'entreprises.....	29
B) Un renoncement silencieux.....	30
C) Risque d'avoir une dépression.....	30
D) Le burnout	30
2-2-2 : Baisse de la performance	30
2-3 : Démotivation et brownout.....	31
2-3-1 : Démotivation	31
2-3-2 :Le brownnout.....	32
Section 3 : Les stratégies de gestion du stress, conflits et motivation :	33

3-1 : Techniques de la relaxation et de gestion des émotions :	33
3-1-1 : Techniques de la relaxation	33
3-1-2 : la gestion des émotions	34
3-2 : Communication assertive et résolutions des conflits :	35
3-2-1 : Communication assertive	35
3-2-2 : Résolutions des conflits	36
3-3 : Améliorer l'environnement du travail et motiver les employés	38
3-3-1 : Améliorer l'environnement du travail	38
3-3-2 : La Motivation des employés	39
Conclusion	41
Chapitre 3 : Etude de cas pratique de la recherche :	42
Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil :	43
1-1 : historique	43
1-2 : Organisation et gestion administratives de C.H.U Tizi-Ouzou	43
1-3 : Organigramme de C.H.U	47
Section 2 : Enquête et analyses sur le terrain de C.H.U :	48
2-1 : Présentation de la population d'études	48
2-2 : Les contenus d'études	48
2-3 : Analyses des questionnaires	48
Section 3 : Résultat d'enquêtes et analyses	64
3-1 : Les conséquences des conflits au C.H.U	64
3-2 Les critiques	64
3-3 : Les recommandations	65
Conclusion générales	67
Bibliographes	69
Annexes	71

Résumé :

Notre thématique du mémoire est “Les conflits au sein de l’entreprise et leur impact sur la motivation au travail : cas du (C.H.U) Tizi Ouzou” explore comment le stress et les conflits internes affectent la motivation des employés dans ce centre hospitalier. La problématique principale est de comprendre les implications du stress sur la motivation au travail, avec deux hypothèses : le stress peut être un facteur des conflits au travail, et les conflits et le stress peuvent impacter négativement la motivation. Le mémoire identifie plusieurs sources de conflits, telles que les différences de personnalités, la compétition pour les ressources et les problèmes de communication. Le stress est reconnu comme un catalyseur des conflits, exacerbant les désaccords dans des situations stressantes comme les charges de travail excessives et le manque de soutien. Les conflits et le stress ont un impact négatif direct sur la motivation des employés, se traduisant par une diminution de l’engagement, une baisse de la productivité et une augmentation de l’absentéisme. Pour améliorer la motivation au travail, le mémoire recommande de gérer et de réduire les niveaux de stress et de conflits en instaurant des mécanismes de résolution des conflits, en promouvant un environnement de travail sain et en améliorant la communication interne. Des programmes de soutien aux employés et des formations en gestion du stress et des conflits sont proposés comme solutions pour atténuer les impacts négatifs sur la motivation au travail.

Mots clés : Conflits, Stress, Motivation

ملخص :

موضوع أطروحتنا هو “الصراعات داخل الشركة وتأثيرها على الدافع في العمل: حالة المركز الاستشفائي الجامعي تيزي وزو يستكشف كيف يؤثر التوتر والصراعات الداخلية على تحفيز الموظفين في هذا المركز الاستشفائي. تكمن المشكلة الرئيسية في فهم آثار الضغط على الدافع في العمل، من خلال فرضيتين: يمكن أن يكون التوتر عاملاً في الصراعات في العمل، والصراعات والتوتر يمكن أن يؤثران سلباً على الدافع. ويحدد الموجز عدة مصادر للصراع، مثل الاختلافات في الشخصية، والتنافس على الموارد، ومشاكل الاتصال. من المعروف أن الإجهاد هو عامل محفز للصراع، مما يؤدي إلى تفاقم الخلافات في المواقف العصبية مثل أعباء العمل المفرطة ونقص الدعم. للصراع والتوتر تأثير سلبي مباشر على تحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض المشاركة وانخفاض الإنتاجية وزيادة التغيب عن العمل. لتحسين الدافع في العمل، توصي الأطروحة بإدارة وتقليل مستويات التوتر والصراع من خلال إنشاء آليات لحل النزاعات، وتعزيز بيئة برامج دعم الموظفين والتدريب على إدارة التوتر والصراع كحل للتخفيف من الآثار عمل صحية وتحسين التواصل الداخلي. يتم اقتراح السلبية على تحفيز العمل

الكلمات المفتاحية: الصراعات، التوتر، تحفيز

Abstract :

Our thesis theme is “Conflicts within the company and their impact on motivation at work: case of the (C.H.U) Tizi Ouzou” explores how stress and internal conflicts affect the motivation of employees in this hospital center. The main problem is to understand the implications of stress on motivation at work, with two hypotheses: stress can be a factor in conflicts at work, and conflicts and stress can negatively impact motivation. The brief identifies several sources of conflict, such as personality differences, competition for resources and communication problems. Stress is recognized as a catalyst for conflict, exacerbating disagreements in stressful situations such as excessive workloads and lack of support. Conflict and stress have a direct negative impact on employee motivation, resulting in decreased engagement, lower productivity and increased absenteeism. To improve motivation at work, the dissertation recommends managing and reducing levels of stress and conflict by establishing conflict resolution mechanisms, promoting a healthy work environment and improving internal communication. Employee support programs and training in stress and conflict management are proposed as solutions to mitigate the negative impacts on work motivation.

Keywords: Conflicts, Stress, Motivation